

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: « Розвиток логістичної системи підприємства. Заготівельна
логістика виробничої компанії »

Виконав: Маслаков А. В., студент денної форми
навчання групи ЛОГ-14

_____ (підпис)

Керівник: Приймак Н. С., зав. каф. маркетингу,
менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н.,
доцент

_____ (підпис)

Рецензент: Богданов А. М., провідний спеціаліст з
транспортної логістики ТОВ «ЗКМ»

_____ (підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____

(підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри _____

“ ___ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Маслакову Артему Вадимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток логістичної системи підприємства. Заготівельна логістика компанії»

керівник роботи завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н., доцент Приймак Н.С.,

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від “ ___ ” _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Завод кольорових металів»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) сутність логістичної системи підприємства та місце заготівельної логістики в її структурі; аналіз логістичної системи підприємства ТОВ «Завод кольорових металів»; розробка заходів щодо вдосконалення логістичної системи ТОВ «Завод кольорових металів» за рахунок розвитку системи заготівельної логістики

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Дата видачі завдання _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент

(підпис)

Маслаков А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

к.е.н., доцент Приймак Н.С.

(наук. ступ., вч. звання прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Сутність логістичної системи підприємства та місце заготівельної логістики в її структурі.....	6
1.1 Логістична система та її значення для підприємства.....	6
1.2 Заготівельна логістика та її складові.....	17
1.3 Проблеми логістичної діяльності виробничих підприємств та підрозділів заготівельної логістики.....	27
РОЗДІЛ 2. Аналіз логістичної системи підприємства ТОВ «ЗКМ».....	34
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «ЗКМ» та загальної структури підприємства	34
2.2 Логістична система підприємства ТОВ «ЗКМ» її структура та рівень розвитку.....	54
2.3 Оцінка ефективності заготівельної логістики ТОВ «ЗКМ».....	66
РОЗДІЛ 3. Розробка заходів щодо вдосконалення логістичної системи ТОВ «ЗКМ» за рахунок розвитку системи заготівельної логістики	72
3.1. Стратегічна програма вдосконалення логістичної системи ТОВ «ЗКМ» та удосконалення заготівельної логістики.....	72
3.2 Вплив стратегічних заходів на ефективність заготівельної логістики.....	78
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

В сучасних умовах ринкової економіки кожне комерційне підприємство, не залежно від сфери його діяльності, є націленим на максимізацію власних прибутків. Оскільки необхідною умовою для успішного функціонування на ринку є підтримка власною конкурентоспроможності методи підвищення цінової політики є недовірними, і вирішення цієї задачі потребує більш прогресивних шляхів. Такими шляхами виступають механізми оптимізації та удосконалення виробничих процесів. Ці механізми допомагають мінімізувати витрати на виготовлення продукції, таким чином зменшуючи її собівартість та підвищуючи конкурентоспроможність на ринку. Однією зі складових таких механізмів, що має суттєве значення, є оптимізація транспортних витрат. Дослідженням саме цього питання займається така наука як логістика.

Інтеграція логістичних систем в діяльність підприємства дозволяє досягти таких цілей як:

- Мінімізація транспортних витрат;
- Підвищення оперативності розподілу продукції
- Стабілізація забезпеченості підприємства ресурсами
- Контроль транспортної діяльності на кожному етапі процесу

виробництва.

Станом на 2017 рік частка транспортного перевезення в загальносвітовому імпорті та експорті становить приблизно 26%. Лідером з надання «логістичних послуг є США (90-100 млрд дол. імпорту) Слідом за США за обсягами імпорту транспортних послуг йдуть Німеччина, Японія, Великобританія, Франція, Данія та інші» [1].

Останні десятиліття логістика є важливою складовою національної економіки в багатьох розвинених країнах, що є цілком виправданим. «Світовий ринок логістичних послуг оцінюється в більш ніж 5 трлн. дол. і щорічно зростає на 4-5%» [2].

Формування ринку логістичних послуг в Україні почалося в 90-х років ХХ ст. Першими логістичними компаніями, що почали «діяти на українському ринку послуг стали "United Parcel Service" (UPS) (США), "Thomas Nationwide Transport" (TNT) (Нідерланди), "Schenker-Billspeidition Transport Logistics" (Schenker-btl) (Німеччина/Швеція)» [2].

Значення логістики як науки, доцільність впровадження логістичних систем досліджувались в працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців як Альбеков А.У, Алесинська Т. В, Біловодська О.А., Кальченко А. Г., Крикавський Є. В, Гаджинский, А. М., Дубас О.П., Мілаш М.Н. та ін. Проте переважно дослідження цих питань мало більш описовий та теоретичний характер.

Метою випускної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію формування ефективної діяльності логістичної системи промислового підприємства та оптимізації заготівельної діяльності підприємства.

Для досягнення мети сформульовано й вирішено такі завдання:

- 1) систематизувати накопичені знання щодо сутності логістичної системи та її значення для підприємства;
- 2) визначити особливості заготівельної логістики та її складові;
- 3) визначити існуючі на сьогодні проблеми в області заготівельної логістики;
- 4) дослідити структуру та результати діяльності підприємства ТОВ «Завод кольорових металів»;

5) дослідити систему заготівельної логістики ТОВ «Завод кольорових металів» та визначити її проблемні місця;

б) розробити напрями удосконалення системи закупівель на зазначеному підприємстві;

7) виконати прогнозування ефекту від сформованих заходів щодо удосконалення логістичної системи.

Об'єктом дослідження випускової роботи виступає логістична система підприємства ТОВ «Завод кольорових металів».

Предметом дослідження є особливості системи заготівельної логістики підприємства, її основні чинники формування та впливу на діяльність ТОВ «Завод кольорових металів».

Вирішення поставлених у дипломній роботі завдань здійснювалось з використанням загальнонаукових, маркетингових та методів економіко-статистичного аналізу а саме системного аналізу, спостереження, табличного, графічного, порівняння та групування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення проведеного дослідження доведено до рівня конкретних методик і пропозицій стосовно вдосконалення діяльності заготівельної системи підприємства.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, 8 підрозділів, висновків і пропозицій, списку літератури з 33 найменувань і 5 додатків. Текстова частина займає 97 сторінок машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МІСЦЕ ЗАГОТІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ В ЇЇ СТРУКТУРІ

1.1 Логістична система та її значення для підприємства

На сьогодні логістика, як наука про оптимальне управління потоками є надзвичайно актуальною та стрімко набуває все більшу популярність серед підприємств практично усіх галузях господарювання. Різноманітні види логістики знаходять застосування практично у всіх сферах людської діяльності. Логістичний підхід і принципи дозволяють значно знизити витрати пов'язані з управлінням матеріальними та нематеріальними потоками. Крім того, логістика дозволяє підвищити рівень впорядкованості, ефективності і організованості процесів руху матеріальних потоків.

Дослідженню логістики як науки присвятили свою діяльність багато вітчизняних та зарубіжних вчених. «Термін «логістика» бере походження ще з античних часів, проте значної поширеності він здобув у IX столітті, за правління візантійського короля Лева XI, коли виступав у якості військового терміну» [3].

На сьогодні існують різні формулювання даного терміну які висуваються різними вченими. Так, наприклад, Родников А. Н. визначає логістику як «науку про планування, контроль й управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними та нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі: доведення сировини та матеріалів до виробничого підприємства» [3]. Алексинська Т.В. розуміє під логістикою «процес управління рухом і зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції у

господарському обороті від початкового джерела до кінцевого споживача готової продукції, а також пов'язаною з цими операціями інформацією» [4]. Чухрай Н. І виокремлює логістику як «науку про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах з синергетичним зв'язком» [5]. Узагальнюючи існуючі підходи до визначення «поняття логістики можемо виокремити наступне визначення поняття: логістика – це наука про управління матеріальними та нематеріальними потоками та їх оптимізацію» [3-5].

Все це слугує підґрунтям для того, що в логістиці з'являється безліч напрямків, функціональних сфер і напрямків. Тому буде доцільним розглянути основні види логістики та їх характеристику.

Однією з головних класифікацій логістики є поділ відповідно до масштабу діяльності. Управління діяльністю продовольчого магазину буде суттєво відрізнятися від діяльності масштабного промислового комплексу, управління процесами якого важко порівняти з управлінням державою. Так і сутність логістичних методів, що застосовуються для оптимізації логістичних процесів підприємства буде відрізнятися відносно зміни обсягів вирішуваних питань. Відносно масштабу розрізняють наступні види логістики:

«Металогістика – здійснення логістичної діяльності в міжнародному масштабі. Прикладом металогістичної системи може виступати Євросоюз з єдиним торгівельним простором» [6];

«Макрологістика – вид логістики, що займається дослідженням та управлінням потоками на муніципальному, регіональному» [6], та державному рівнях. До них слід віднести державні логістичні підприємства (наприклад – Укрзалізниця), внутрішньоторгівельні системи певної країни;

Мезологістика – «вирішення питань, пов'язаних з рухом матеріалопотоку в рамках певної галузі, управління потоками в системі підприємств що належать

до однієї окремої галузі (наприклад, завод з виготовлення мобільної техніки з постачальниками та мережею сервісних центрів та салонів)» [6].

Мікрологістика – «управління рухом матеріального потоку в рамках окремого підприємства, або кількох тісно взаємопов'язаних підприємств (металургійний завод, продовольчий магазин, оптовий або дрібнооптовий склад)» [6];

Наступна класифікація логістики полягає в її поділі відповідно до функціональної ознаки. Застосування логістики поширюється на найрізноманітніші галузі діяльності людини. Відповідно до цього можна визначити наступну класифікацію логістики відносно функціональної ознаки.

Заготівельна логістика – «розділ логістики, що займається пошуком та оцінкою постачальників сировини та ресурсів, вибором умов поставок, встановлення взаємозв'язку з посередниками на довгостроковій» [6] та короткостроковій основі, вирішення питання «Зробити чи купити?» (МОВ);

Виробнича логістика - забезпечення руху «матеріального потоку безпосередньо на виробництві, підтримка його ефективності, оптимізація процесу забезпечення всередині виробництва (використання систем «Канбан», заощадливого виробництва, MRP та ін.)» [6];

Збутова логістика – «управління готовою продукцією, організація їх розподілу, створення та організація шляхів дистрибуції, тощо. Збутова логістика займається вирішенням питань пов'язаних з процесом розподілу продукції та надходження її до споживача» [6]. Використовується як на промислових так і на підприємствах, діяльність яких пов'язана виключно з логістикою;

Складська логістика – «організація системи складування на підприємстві, її ефективного використання та здійснення операцій зі складування, контроль та планування складських площ» [6];

Логістика запасів – «розділ логістики, що займається контролем запасів на підприємстві, підтримкою рівня запасів, пошуком їх оптимальної структури (використання ABC- та XYZ-методів)» [7]. Цей тип разом зі складською логістикою зазвичай відносять до комплексу заготівельною логістики;

Транспортна логістика – «вирішення транспортних питань, вибір виду транспортування, його способу, перевізника, розрахунок оптимального маршруту руху, організація поставок» [7];

Митна логістика – операції, пов'язані з переміщенням вантажу за кордон, контроль імпорту та експорту вантажів, забезпечення відповідного документального супроводу та контролю;

Інформаційна логістика - контроль інформаційних потоків на підприємстві та його інформаційна взаємодія з іншими організаціями як в паперовій так і в електронній формі. Робота з масивами даних різної величини, проектування комунікаційних мереж та інших каналів зв'язку;

Фінансова логістика – «організація розподілу грошових потоків. Переважно використовується в фінансових установах та організаціях таких як банки, валютні фонди, фінансові біржі, кредитні установи, проте її елементи є присутніми практично на будь-якому комерційному підприємстві» [7];

Енергетична логістика - управління енергетичними потоками, організація поставок палива, електроенергії, газу т.д.;

Логістика, як наука, займається дослідженням та організації потоків різного типу. Зазвичай потоки поділяють на матеріальні, інформаційні, сервісні, фінансові та інші. Відповідно до цієї класифікації виділяють і види логістики, відповідно до типу ресурсів з якими вона взаємодіє:

– матеріальна логістика – «займається управлінням матеріальними потоками, тобто транспортуванням сировини, матеріалів, товарів, організують поставку сировини до виробництва та продукції до споживача» [6];

– інформаційна логістика – «оперує інформаційними потоками, займається обробкою інформаційних масивів, організацією комунікаційних мереж» [4];

– фінансова логістика - управління грошовими потоками як у виробничих так і фінансових установах;

– кадрова логістика – «контроль потоків людських ресурсів: набір і звільнення працівників, реорганізація штату, кар’єрне просування співробітників, аналіз причин і усунення плинності кадрів» [6];

– інше (сервісна логістика, енергетична логістика).

Логістика - це галузь, яка «широко використовує інформаційні технології для виконання щоденних завдань. У сучасному світі логістика відіграє найважливішу роль у транспортуванні товарів» [6] і продовжуватиме відігравати важливу роль у найближчі десятиліття.

У логістичному управлінні основним завданням є контроль поставок продукції кінцевому споживачеві. Управління ланцюгом постачання допомагає вести облік всіх видів діяльності, що відбуваються з продуктами від моменту відправлення до його споживання.

Аналіз і узагальнення наукової літератури показує, що «логістика є інструментом менеджменту, який застосовується для досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками» [7]. У сучасній логістичній системі важлива оптимальна організація всіх логістичних процесів компанії, яка здатна забезпечити поставку «потрібного виробу, в потрібній кількості, потрібної якості, в потрібний час, в потрібному місці, з мінімальними витратами» [7].

Якщо традиційний підхід у виробництві передбачає безперервність роботи основного устаткування, «досить високий коефіцієнт його використання

при наявності необхідного запасу сировини, матеріалів, комплектів для забезпечення безперебійного виробничого процесу, то сучасна виробнича система, побудована на основі логістики, орієнтується на відмову від надлишкових запасів, скорочення часу на транспортно-складські операції, виключення з випуску асортименту продукції, яка не користується попитом, зниження та виключення браку, раціоналізацію перевезень» [5], партнерські відносини з постачальниками, застосування кількісної та якісної гнучкості виробничих потужностей.

Логістичний підхід в управлінні товарооборотом передбачає відмову від вже існуючих традиційними методів управління матеріальними потоками з переходом до наскрізного управління товарорухом.

Грамотне управління логістичною діяльністю є запорукою зниження витрат і веде до зростання фінансових показників. Тому специфіка управління логістичними процесами на виробництві полягає не тільки в створенні розподільних логістичних систем, а й в постійному контролі за витратами, які будуть витрачені на їх обслуговування.

«Слід зазначити, що система класифікації видів логістики тісно пов'язана з класифікацією логістичних систем, проте ці поняття не слід ототожнювати» [7].

Концепція логістичної системи є однією з головних концепцій логістики. На сьогодні найбільш поширеним визначенням поняття «логістична система» є наступне: «Логістична система - це адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні операції і функції. Як правило, вона складається з декількох підсистем і має розвинені зв'язки з зовнішнім середовищем» [6].

В останній час зарубіжні та вітчизняні науковці все частіше застосовують «поняття логістичний ланцюг, в той час як під логістичною системою мають на увазі складну, організаційно завершену економічну систему, що складається з

елементів (ланок), взаємопов'язаних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками» [8].

Прикладом логістичної системи може виступати виробничий концерн, промисловий завод, торговий дім і т.д. Основною метою такої системи є поставка товарів у визначене місце, в потрібній кількості та складі, у встановлений час, та максимально належному для подальшого використання та споживання стані, а також за мінімального рівні витрат.

Системний підхід з організації товароруху виокремлює наступне визначення:

«Логістична система - це відносно стійка сукупність ланок (структурних / функціональних підрозділів, компанії, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних і об'єднаних єдиним управлінням корпоративної стратегії організації бізнесу» [9].

Приклад логістичної системи зображено на рисунку 1.1

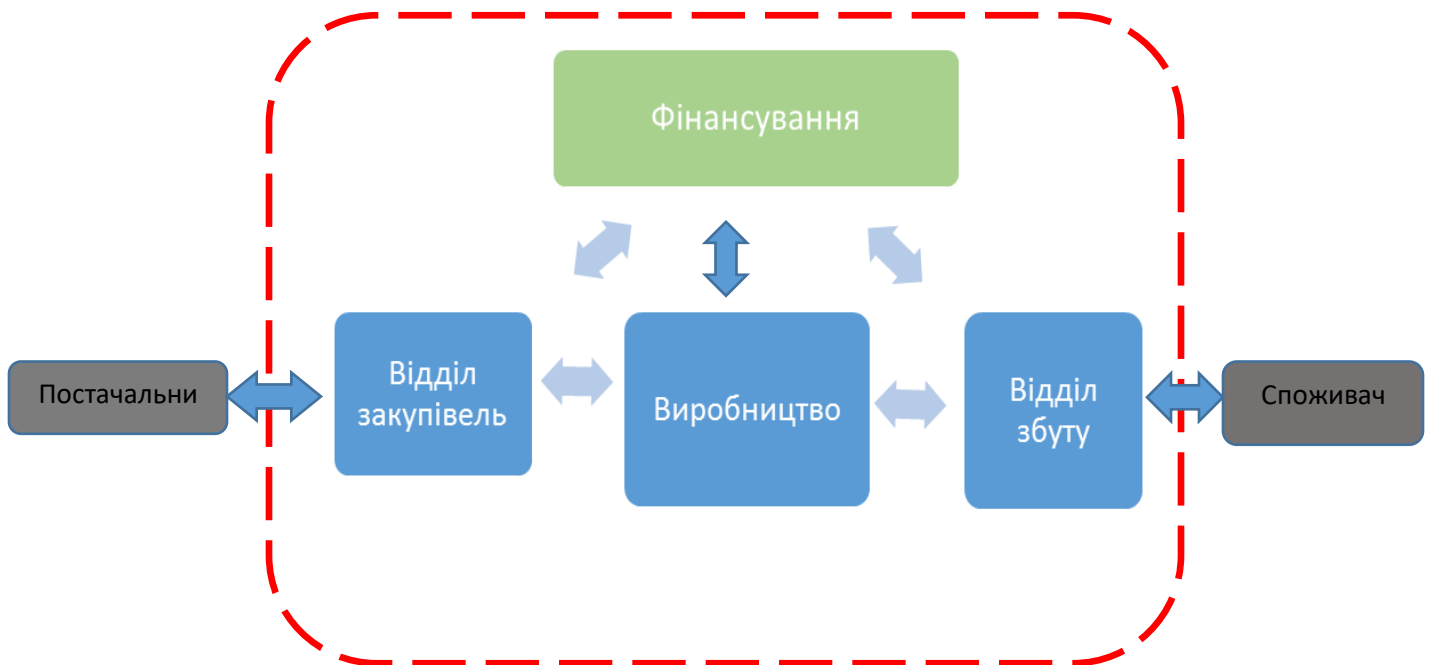


Рис. 1.1 Схема логістичної системи виробничого підприємства

Як і логістика в цілому, логістичні системи мають власну класифікацію, залежно від критеріїв їх поділу. Саме тому є необхідним вміти відрізнити логістичні системи з метою їх аналізу та вдосконалення.

Всі логістичні системи відповідно до визначеного масштабу ділять на макро- і мікрологістичні. Для сучасних виробничих систем особливе значення мають інтегровані мікрологістичні системи, що реалізують в повному обсязі сучасну концепцію логістики. Кордон інтегрованої мікрологістичної системи можна визначити по «організації виробничо-розподільного циклу, який включає наступні логістичні процеси:

- закупівля сировини, матеріалів, комплектів;
- організація системи постачання;
- розробка і функціонування внутрішньовиробничих логістичних процесів;
- організація системи збуту.

Всі процеси спільно з інформаційними та фінансовими потоками, в сучасній логістичній системі утворюють функціональну середу» [7], в якій інтегровано пов'язані всі ланки логістичної системи.

«Основні етапи алгоритму побудови логістичних систем збутової діяльності включають:

- визначення стратегічних цілей (вихід на новий ринок, утримання частки старого, вихід на новий ринок з новим товаром і т.д.);
- дослідження кон'юнктури ринку продукції, комплектів (структура споживання, переваги, конкуренти, розміщення виробництва, асортимент, габарити продукції, що випускається);
- оцінка можливостей каналів збуту (власні канали, оптові поставки);
- відбір каналів розподілу (критерії відбору, залучення торгових посередників);

- виявлення асортименту по перевагах покупця;
- планування регіональної мережі збуту розподілу;
- маршрутизація перевезень (транспортна мережа регіону, кільцеві поставки);
- систематизація роботи з клієнтами розподілу;
- контролінг роботи каналів розподілу» [7].

Під логістичною ланкою прийнято розуміти «економічно або функціонально відокремлений об'єкт, що не підлягає поділу при аналізі або побудові логістичної системи. Така ланка займається виконання своєї окремої мети, що пов'язана з виконанням певної логістичної функції» [8].

Матеріальний потік, проходячи через окрему логістичну ланку може зазнавати таких змін як роздрібнення, звуження, розширення, поділ на окремі напрямки, змінювати власні параметри та інтенсивність. Відповідно до цих змін розрізняють наступні типи логістичних ланок: генеруючі, перетворюючі і поглинаючі.

В ході організації логістичної системи логістичною ланкою можуть виступати різні види підприємств відносно їх спеціалізації:

- транспортні;
- збутові;
- виробничі;
- фінансові установи;
- підприємства-посередники, тощо;

Під логістичним каналом розуміють «сукупність всіх елементів учасників що сприяють руху матеріального потоку до кінцевого споживача.

Такий канал визначає як характер руху потоків та його структуру. Логістичний канал є структурою, що визначає кількість ланок, що задіяні в

матеріальному потоці або їх відсутність. Відповідно до цього критерія розрізняють прямі та ешелоновані канали розподілу.

Для прямого каналу розподілу характерною є відсутність посередників, тобто продукт або сировина рухається безпосередньо від виробника продукції до споживача.

В ешелонованому каналі рух матеріального потоку відбувається з використанням посередників. В такому каналі посередниками можуть виступати оптові, дрібнооптові та роздрібні розповсюджувачі» [10].

На відміну від логістичних каналів, класифікація логістичних систем є відносно умовною. Їх диференціація є доволі суб'єктивною, і визначаються переважно відношенням дослідника до системи, що виступає об'єктом його дослідження.

Залежно від типу логістики, на рівні якої функціонує система (макро-, мезо- і мікрологістика) виділяють їх наступні види:

Під макрологістичною системою розуміють система, що управляє товарними потоками в реальному часі на міждержавному та трансконтинентальних рівнях. До макрологістичної системи можуть входити підприємства які територіально розташовані в різних країнах, а в окремих випадках на різних континентах. Таким чином ці системи утворюються на рівні держави, регіону, групи країн, тощо;

Виділяють три рівні макрологістичних інфраструктур:

1. «Макрологістична системи з прямими зв'язками. Ця система займається просуванням матеріального потоку від виробника до кінцевого споживача без використання посередників.

2. Ешелонована система макрологістичного рівня. Ця система функціонує та здійснює рух матеріального потоку з використанням посередників.

3. Макрологістична система з гнучким зв'язком. В даному типі логістичних систем рух від постачальника до одного суб'єкта до іншого відбувається як за принципом прямої так і ешелонованої логістичних систем» [7].

Мезологістична система охоплює кілька організацій, що взаємодіють між собою в межах певної галузі.

Мікрологістична система - це «система, що функціонує в середині конкретної організації. Прикладом даного типу системи можна виокремити окремі підприємства, організації, компанії, чи їх окремі підрозділи» [8].

Системи цього типу мають декілька рівнів управління. «Об'єктом управління для першого рівня виступають сфери здійснення діяльності підприємством. Об'єктом управління другого рівня – підприємство, чи група підприємства (у випадку з кооперативним об'єднанням). Третій рівень управління охоплює окремі підрозділи підприємства» [8]. На останньому рівні таким об'єктом можуть виступати процеси що відбуваються всередині підрозділу.

Як і у випадку з «автоматизованими системами управління (АСУ) в логістиці окремо від функціонального комплексу виділяють комплекс постачання. Цей комплекс підсистем включає економічне забезпечення, логістичні інформаційні системи (ЛІС), який включає відповідні технічні засоби та обладнання, юридичне забезпечення, забезпечення кадрами» [7], екологічне та організаційне забезпечення.

Головними комплексними функціями цих економічних систем є наступні:

1. «Закупівля визначених типів ресурсів, що необхідні для налагодженого функціонування виробництва.

2. Організація та оптимізація транспортних потоків в процесі постачання на виробництві.

3. Створення необхідних умов організації заготівельної діяльності та її своєчасної реалізації.

4. Вплив на окремі логістичні процеси зовнішнього середовища» [8].

1.2 Заготівельна логістика та її складові

Заготівельна система є важливою складовою загальної логістичної системи. Метою цієї підсистеми є забезпечення входу матеріального потоку в логістичну систему та його оптимізація. Організація руху матеріального потоку на заготівельному етапі має свою специфіку.

«Як окремий розділ заготівельну логістику можна визначити як управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами» [10].

«Метою заготівельної логістики є придбання необхідної кількості матеріальних ресурсів встановленої якості з найменшими витратами» [10].

На сьогодні переважна кількість підприємств, особливо тих, діяльність яких має виробничий характер має в структурі організації логістичної системи службу, діяльність якої займається закупівлею, доставкою та тимчасовим зберіганням сировини, напівфабрикатів, засобів праці, матеріалів та ін. Саме ці функції є покладеними в основу діяльності заготівельної логістики

Діяльність заготівельної логістики розділяють на три рівні:

- макрорівень, тобто забезпечення зв'язку заготівельної діяльності з макросередовищем;
- мікрорівень, на якому підсистема заготівель виступає як окремий виробничий підрозділ на підприємстві;
- як окрема система, що має власні елементи, структуру і самостійні цілі.

На кожному з зазначених рівнів заготівельна система має власні цілі та функції. Розглянемо докладніше їх сутність та значення.

На макрологістичному рівні служба постачання налагоджує господарські зв'язки з постачальниками, встановлює шляхи взаємодії, обміну інформацією, відбувається визначення фінансових та технічних питань. На даному рівні основними контактними ланками логістичного ланцюга виступають збутова система постачальника, та транспортні організації, що займаються переміщенням матеріального потоку до підприємства, що виступає споживачем. Шляхом цієї взаємодії відбувається інтеграція підприємства до макросередовища.

Проте задля розкриття ефекту синергії діяльність будь-якого відділу вимагає його взаємодії на налагодженій діяльності з іншими підрозділами підприємства.

На мікрорівні відбувається «взаємодія відділу заготівельної логістики з відділами збуту та виробництва. Завданням підприємства є забезпечення узгодженості цієї взаємодія, що є немаловажливим питання для забезпечення продуктивності діяльності підприємства. В наш час існують різноманітні системи організації виробництва (наприклад, система МРП), що дозволяють забезпечувати налагодженість цієї взаємодії організації виробництва і матеріально-технічного забезпечення» [10]. Вони дозволяють оперативно корегувати плани та дії з «постачання, виробництва та збуту на рівні підприємства, та корегувати їх відповідно до змін зовнішніх факторів» [10].

Основними аспектами діяльності, що «відносяться до складу відділу заготівельної логістики є наступні:

1. Постачання:
 - Повноваження на прийняття рішень про закупівлі;
 - Організаційна структура управління постачанням;

- Вибір постачальника; Цикл постачання;
- Типи і методи закупівель;
- Системи закупівель без складування;
- Планування закупівель;
- Визначення потреби в матеріалах MPR;
- Бюджети закупівель;
- Критерії оцінки діяльності постачання.

2. Управління запасами:

– Забезпечення в повній мірі необхідного для виробництва рівня матеріальних запасів;

- Контроль за станом матеріальних запасів;
- Розподіл та класифікація запасів;
- Контроль витрат на утримання запасів;
- Розрахунок точки замовлення та його своєчасне здійснення;
- Розрахунок оптимального розміру замовлення» [5];
- Контроль та ведення резервних запасів;
- Періодичний контроль та аналіз діяльності системи запасів;

3. «Контроль запасів:

- Розробка методології контролю ведення запасів;
- Формування та контроль системи управління запасами;
- Аналіз рівня діяльності заготівельної системи.

4. Показники та критерії ефективності роботи відділу закупівель:

- Показники витрат
- Показники результатів закупівель;
- Показники ефективності процесів

Однією з основних функцій логістики є постачання або закупівля разом з функціями виробництва і розподілу на регіональному, національному,

транскордонне, міжнародному рівні просторів і кордонів сучасної економіки» [5].

Питання контролю та інтеграції заготівельної логістики дуже актуальні в наш час. Сучасне життя дуже важко уявити без таких сфер діяльності, як виробництво та торгівля, а логістика грає величезну роль для даних сфер. Вона охоплює і об'єднує в єдиний інтегрований процес такі різноманітні види діяльності, як здійснення транспортування, обмін інформацією, здійснення фінансування різноманітних супутніх процесів, сервісне забезпечення, управління запасами, складська діяльність, пакування. Головне завдання логістики полягає в найбільш оптимальній та раціональній організації цих функцій таким чином щоб одночасно забезпечити повну забезпеченість підприємства необхідними ресурсами та зробити це з мінімальними фінансовими та матеріальними затратами.

Заготівельна логістика є дуже важливим підрозділом логістики, так як на етапі заготівельної логістики відбувається дослідження та вибір постачальників, надалі укладаються договори, які підлягають суворому контролю. Заготівельна логістика займається підвищенням ефективності матеріально-інформаційного потоку від постачальників до проміжного споживача (виробника або торгового підприємства). «У заготівельної логістики є певний перелік завдань, до яких входить:

- Вибір постачальника
- Визначення потрібного обсягу закупівель (щоб уникнути надлишку або дефіциту на складі);
- Визначення предмета (структури) закупівель;
- Аналіз поведінки ринку, тощо

Проте у заготівельної логістики є ряд проблем, які потребують дослідження та подальшого вирішення. Ці проблеми зустрічаються на 75%

торгових і на 64% виробничих українських компаніях, що показує необхідність більш глибоко вивчати заготівельну логістику і знайти шляхи вирішення цих проблем» [9]. Зокрема серед них можна виділити:

- відсутність необхідного постачальника товару на даний момент або його дефіцит;
- надлишок товару на складі готової продукції;
- зриви поставок з вини транспортної компанії, або безпосередньо з вини підприємства;
- «відсутність автоматизованих засобів оптимізації поставок товару» [17].

Головною необхідністю «для відділу заготівельної логістики компанії є рішення трьох основних питань:

- 1) що закупити?
- 2) скільки закупити?
- 3) у кого закупити?» [8]

Щоб дізнатися, що і скільки закупити, необхідно орієнтуватися на специфіку інтересів підприємства та масштаби його діяльності. Також для більшості підприємств важливим є питання сезонності використання і споживання товару, що суттєво вплине на характер його закупівель.

Для контролю заготівельної діяльності підприємства складається статистика, і кожен місяць в неї вносять статистичні дані: скільки товару було замовлено, скільки купили, скільки залишилося на складі і так далі. Адже характер споживання може змінюватись з часом, і будь-які види товарів можуть прийти в непридатність, таким чином позбавляючи необхідності його замовляти.

Не менш важливим залишається питання вибору постачальника. Для цього необхідним є детальний аналіз ринку, з урахуванням всіх особливостей його кон'юнктури. Особливо важливим питання цього дослідження є під час

вибору постачальника на довгостроковий період. Вибір постачальника має базуватись на аналізі «наступних питань»:

- інформація про положення фірми на ринку: її репутацію, досвід роботи в галузі, обсяги діяльності;
- вже сформовані зв'язки з постачальником;
- обсяги виконуваного замовлення.
- можливість довгострокової співпраці.
- поставляється фірмою продукція: великий асортимент, якість, наявність сертифікатів;
- цінова політика: рівень цін відносно інших пропозицій на ринку, наявність програм лояльності та знижок;
- надійність поставок: наявність успішного досвіду співпраці з посередником, співвідношення спішно виконаних замовлень до їх загальної кількості;
- інші чинники» [10].

Для організації безперебійної роботи бажано мати велику кількість постачальників. Так, компанія зможе розширювати свій асортимент, у неї буде альтернатива, якщо у одного постачальника на даний момент не буде необхідного товару, або в іншій компанії буде дешевше його купити. Буде більше можливості для проведення переговорів щодо цін. На даний момент основна проблема заготівельної логістики - це забезпечення безперебійного постачання фірми при мінімальних запасах ресурсів.

В наш час головними цілями заготівельної логістики є «налагодження надійних відносин з постачальниками, скорочення часу і вартості транспортування вдосконалення менеджменту матеріальних потоків і забезпечення виробництва нових високоякісних продуктів за конкурентними цінами. Все це є складовою частиною управління ланцюгом поставок. Тому стає

очевидним, що головну роль в управлінні витратами відіграють постачальники» [6].

Заготівельна діяльність відіграє істотну роль у виробничому процесі будь-якого підприємства, так як від неї залежить матеріально-технічне забезпечення виробничого процесу, якість товарів, що поставляються і послуг, а також собівартість виробленої продукції. У заготівельної логістики існує вираз: «Ненадійний постачальник може створити набагато більше проблем, ніж погані матеріальні ресурси». Саме тому одним з важливих елементів ефективного функціонування підприємства є злагоджений механізм заготівельної логістики.

Не залежно від того, в якій сфері працює підприємство, «сутність і завдання заготівельної логістики зводяться до забезпечення його роботи. У будь-якому виді діяльності - виробництві, торгівлі або послуг, практично завжди виникає необхідність закупівель комплектуючих або матеріалів, товарів для реалізації, канцтоварів, необхідної для надання послуг або виробництва техніки.

Ефективність роботи і собівартість послуг і товарів залежить, в тому числі, і від того, як влаштована організація заготівельної логістики на підприємстві» [8].

Функції і «методи заготівельної логістики - це інструментарій, який застосовується відділом закупівель. До найбільш безпосередніх функцій відносяться:

Взаємодія з постачальниками: пошук найбільш вигідних пропозицій, їх оцінка і відбір. Вибір проводиться з урахуванням всіх значущих критеріїв - ціни, часу доставки» [9], відстані, додаткового сервісу;

Система заготівельної логістики є «відповідальною за виконання наступних завдань:

- Розрахунок потреби в ресурсах, необхідних для роботи організації;

- Розрахунок оптимальних закупівельних партій з різних видів матеріальних ресурсів і товарів для продажу;
- Узгодження закупівельних цін, укладення договорів поставки;
- Відстеження виконання термінів доставки;
- Перевірка відповідності якості вступників матеріалів і товарів;
- Розрахунок нормативних рівні запасу для кожного виду ресурсу і підтримання цього рівня на складі.

Виходячи з перерахованих функцій, стають зрозумілі цілі» [12] і основні завдання заготівельної логістики: забезпечення безперебійної роботи підприємства – «продаж, виробництво або надання послуг. Якщо порівнювати роботу підприємства з рухом автомобіля, то механізм функціонування заготівельної логістики потрібен для того, щоб він знаходився в безперервному русі. Цей механізм забезпечує постійну подачу палива і масла і своєчасну заміну деталей.

Постачальники, розподіляючи обсяги поставок між покупцями і доставку товарів, ведуть розрахунки в рамках розподільчої логістики. Взаємозв'язок розподільної і заготівельної логістики є дуже тісним, так як все, що у постачальників відноситься до розподільної сфери логістики, у покупця є закупівлями для покупця.

Система заготівельної повинна бути вбудована в загальну систему цілей організації. Наприклад, якщо компанія проводить акцію При покупці дорогого товару, в подарунок стимулюючий невеликий товар, то логістика повинна швидко зреагувати і поставити необхідну кількість не тільки дорогого товару, але і подарунків» [10]. На перший погляд, це не складно, але «якщо у компанії багато магазинів і в кожному відзначається різний попит акційний товар, то на розрахунки і доставку потрібен час. Тому більшість проблем заготівельної

логістики вирішується якісною автоматизацією, наприклад, за допомогою програм управління з можливістю швидкого внесення змін» [10].

Система поставок точно в строк в заготівельній логістиці «дозволяє економити на складських витратах, так як доставка виконується прямо в торговий зал або на місце монтажу, до виробничої ділянки. По суті, це система закупівлі під замовлення - як тільки в товарі виникає потреба, він купується. Потреба може визначатися, наприклад, так. Прийшов покупець, і він готовий не тільки купити товар, а й почекати, поки його привезуть. В цьому випадку, магазин приваблює покупців за рахунок ціни і сервісу. Також потреба може визначатися наближенням рівня запасу до мінімального, після чого відразу робиться чергова закупівля.

Теорія організації логістичної діяльності наголошує на особливо важливому значенні побудови надійних налагоджених відносин та зв'язку між ланками елементами логістичної системи. Задля цього в логістиці застосовуються різноманітні засоби технічного, організаційного, економічного та управлінського характеру. В основі такої інтеграції повинна бути покладено орієнтацію на надійні партнерські відносини, орієнтація на готовність зробити зустрічний крок навіть в тих випадках коли це не приносе дійсної фінансової та матеріальної вигоди, проте зміцнить партнерські відносини між суб'єктами. В заготівельній логістиці відносини з постачальниками мають особливо важливе значення. Такі відносини слід будувати опираючись на «наступні принципи:

- Взаємодія з постачальниками повинна відбуватись на тих засадах що і з клієнтами фірми;
- Демонструвати практичну спільність інтересів;
- Бути усвідомленим в цілях партнера;
- У разі виникнення потреби бути готовим надати необхідну підтримку;
- Завжди виконувати прийняті на себе зобов'язання» [11].

Діяльність служби заготівельної логістики «тісно взаємопов'язана з іншими підрозділами підприємства, тому вона повинна бути практично організованою та органічно вписуватись в ланцюг матеріального потоку. Саме забезпечення успішної взаємодії між підрозділами є основним завданням що покладено на логістичну систему підприємства» [12]. Сьогодні системи планування виробничої діяльності на підприємствах (наприклад, такі системи як МРП або КОНКОРД) націлені на організації узгодженості дій основних підсистем задіяних у діяльності підприємства, при якій буде досягатись найбільший рівень сукупної ефективності діяльності підприємства. Ці системи здатні пристосовуватись до поточних змін які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства.

Принцип побудови ланцюга «постачання-виробництво-збут має побудовуватись на основі прогресивної концепції маркетингу. Іншими словами спочатку відбувається організація стратегії збуту, після цього, як наслідок, стратегія виробництва та його розвиток і в останню чергу - заготівельна стратегія підприємства. Проте маркетинг не включає методів системної організації процесу руху матеріальних ресурсів від виробника до кінцевого споживача. В той час логістика розвиває маркетинговий підхід істотно доповнюючи його методи та області застосування» [9].

«Ефективність функціонування служби постачання, можливість реалізації перерахованих цілей, як на рівні підприємства, так і на рівні макрологістики, в істотному ступені залежить від системної організації самої служби постачання» [9].

Оцінка ефективності логістичної діяльності є доволі суб'єктивним процесом, оскільки не існує конкретної визначеної системи показників, які дозволять свідчити про рівень її функціонування. Зазвичай результативність

логістичної системи виражається в ступені виконання поставлених логістичних задач, надійності функціонування логістичних механізмів.

Водночас існують показники, які виражають сутність загальної картини функціонування логістичної системи такими показниками є рівень логістизації функціональних напрямів підприємства, що розраховується за формуло:

$$R_{л/ф} = (ЧФл/ЧФ) \times \alpha_1 \times 100\%, \quad 0 \leq \alpha_1 \leq 1 \quad (1.1)$$

та рівень логістизації персоналу :

$$R_{л/п} = (ЧПл/ЧП) \times \alpha_2 \times 100\%, \quad 0 \leq \alpha_2 \leq 1, \quad (1.2)$$

Необхідно пам'ятати, що «завдання логістики полягає в комплексному управлінні наскрізними потоками матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Тому аналіз формування та подальшого руху, скажімо, матеріальних потоків зручніше і краще за все починати з сфери матеріально-технічного забезпечення. Логістика, що займається даним комплексом проблем, називається заготівельною (постачальницької).

У кожному етапі матеріальні ресурси, що утворюють відповідні потоки, мають певні обмеження, причому не тільки за своїми кількісними параметрами, але і за коштами, що направляються на їх управління. Тому велика значення в заготівельній логістиці мають їх оптимальне придбання, доставка та подальший розподіл у процесі виробництво» [7].

1.3 Проблеми логістичної діяльності виробничих підприємств та підрозділів заготівельної логістики

Розрізняють два способи процесу закупівлі – «традиційний та оперативний. Традиційний спосіб здійснюється шляхом одноразових регулярних поставок товару в певному кількості, в той час як оперативний здійснюється за мірою необхідності. Важливою частиною заготівельної логістики є планування поставок виходячи з принципу управління запасами.

Основу ефективності заготівельної логістики полягає у пошуку необхідної сировини та матеріалів належної якості за мінімальну ціну. Відносно ринкових відносин питання ціни є безумовно головним, але суттєву роль відіграють і інші фактори» [11], такі як умови поставок, їх терміни та ін.

Поняття «заготівельна логістика» включає в себе підтримку безперебійного процесу торгівлі або виробництва, можна виділити основні проблеми заготівельної логістики, до яких слід відносити:

- необхідність точного розрахунку мінімального запасу, який буде, з одного боку, знижувати витрати на зберігання, а з іншого боку забезпечувати безперебійність роботи компанії, поки наступна партія товарів буде доставлена від постачальника.
- відсутність (дефіцит) необхідного матеріалу чи сировини в необхідний момент;
- наявність надлишкових запасів готової продукції на складі;
- зриви поставок через невиконання зобов'язань партнерами;
- зриви поставок через внутрішні проблеми на підприємстві;
- відсутність автоматизованих засобів оптимізації товару.

Перераховані проблеми «зустрічаються більш ніж у 80% торгових і 65% виробничих українських компаній. Це свідчить про суттєву необхідність пошуку шляхів поліпшення та вдосконалення логістичної діяльності в сфері закупівель для сучасного підприємства, не в залежності від сфери його діяльності» [14].

Ефективність заготівельної діяльності на підприємстві може покращуватись наступними методами:

- впровадження автоматизованих систем прогнозування та планування обсягів та часу поставок;
- оптимізація логістичних процесів в області закупівель;
- мотивація робітників відділу логістики на підприємстві;
- розробка противідкатних схем заготівельної діяльності, тощо;

Удосконалення заготівельної системи на підприємстві зазвичай пов'язане із розширенням номенклатури продукції що виготовляється підприємством, зниженням загальних ресурсних витрат, списання застарілих запасів, посилення контролю над спеціальними замовленнями.

Необхідність дослідження ефективності заготівельної логістики є надзвичайно актуальним питанням, так як заготівельна логістика є системою, що забезпечує надходження матеріальних потоків на підприємство і від нього безпосередньо залежить якість, ціна і майбутній продаж товарів.

Важливим аспектом вдосконалення логістичної системи заготівельної логістики є «пошук оптимальної системи управління запасами, так як вона безпосередньо впливає на рентабельність. Для досягнення операційної та фінансової ефективності обов'язковою умовою є контроль за основними показниками, а саме рівнем продажів та запасами. Запаси повинні забезпечувати необхідний рівень продажів, з одного боку, і не приводити до надлишків з іншого.

Основними підходами до управління запасами є наступні:

1. Концепція максимізації запасів.
2. Концепція оптимізації запасів.
3. Концепція мінімізації запасів.

Відповідно до концепції максимізації запасів відбувається їх накопичення найбільшому обсязі. Цей підхід є доцільним якщо залишається невідомим рівень їх споживання, або у випадку недопустимості дефіциту. Накопичення великої кількості запасів може забезпечити безперебійність виробничого процесу та відсутність збоїв через зрив поставок сировини. Також позитивним чинником даного підходу є економія через користування оптовими знижками на сировину. Ця концепція набула широкого застосування у ХІХ столітті, в період найбільш інтенсивної індустріалізації.

В кінці ХІХ століття було сформульовано концепцію оптимізації запасів. В основі даного підходу закладено науковий підхід до управління запасами. Він базується за принципом мінімізації сукупних витрат на нагромадження та утримання запасів. Ця концепція здобула найбільшої популярності в застосуванні» [9].

Концепція мінімізації запасів полягає в придбанні матеріальних ресурсів повинно здійснюватися лише за наявності такої необхідності появи потреби та в такій кількості, яка задовольняє потреби, що виникають. Виникнення надлишкових запасів спричиняє додаткові витрати на їх утримання, тому є неприпустимим. Відповідно до цієї концепції почали виникати нові системи управління запасами, серед яких MRP, TBC, JIT та багато інших.

Отже, проведений аналіз показав, що на сьогоднішній день логістика є надзвичайно актуальним та стрімко набираючим популярність напрямком. Впровадження логістичної системи на підприємстві є важливим аспектом підвищення його продуктивності та оптимізації як зовнішніх так і

внутрішньовиробничих процесів. Як наука логістика має детальну класифікацію відповідно до методів та напрямків застосування, масштабу діяльності.

Важливе значення в діяльності підприємства належить системі заготівельної логістики. Заготівельна діяльність має свою специфіку та засоби впливу. Вона є тісно пов'язаною з виробничою діяльністю підприємства та безпосередньо контактує з елементами його зовнішнього оточення. Основними аспектами діяльності системи заготівельної логістики є забезпечення підприємства необхідними ресурсами, а саме їх постачання, управління запасами, контроль запасів, контроль ефективності заготівельної діяльності.

Ефективність діяльності логістичної системи на підприємстві може покращуватись методами впровадження автоматизованих систем прогнозування та планування обсягів та часу поставок, оптимізація логістичних процесів в області закупівель, мотивація робітників відділу логістики та ін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗКМ»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «ЗКМ» та загальної структури підприємства

ТОВ "Завод кольорових металів" – одне з найбільших підприємств з обробки та прокату кольорових металів в Україні. Продукція заводу експортується до країн СНГ та далекого зарубіжжя.

На сьогодні завод виготовляє понад «1000 типорозмірів виробів з кольорових металів на основі міді, нікелю, цинку. Кольоровий металопродукат з авторитетною маркою заводу завоював високе визнання як в Україні» [13] так і за її територією.

Підприємство одним з перших в Україні отримало «міжнародний сертифікат на систему забезпечення якості і з 1994 року включений в Міжнародний реєстр виробників прокату кольорових металів» [13].

На підприємстві періодично проводяться процедури модернізації та «переобладнання техніко-технологічного, інформаційного та виробничого обладнання, спираючись на сучасні розробки в даних областях. Налагоджено науково-технічний та виробничий зв'язок з підприємствами галузі. Впровадження передової технології рафінування міді і виробництва прокату на її основі зробили ЗКМ унікальним і інвестиційно привабливим підприємством» [13].

На заводі проводиться постійна робота над «підвищенням технічного рівня продукції, що випускається і її відповідність найсучаснішим світовим стандартам. В 2008 році колективу технічних фахівців заводу Указом

Президента України було присуджено Державну премію за розробку і впровадження нових способів і технологій фізико-хімічної обробки розливу міді і її сплавів» [13]

Застосування сучасних технологій виробництва, взаємодія з регіональними та центральними органами влади, концепція вдосконалення та чіткого розвитку підприємства є запорукою динамічного та успішної діяльності та розвитку підприємства протягом багатьох років. Поєднання цих факторів дозволило здобути визнання в сфері металургії як в Україні так і поза її межами.

Стратегія розвитку ТОВ "ЗКМ" ґрунтується на максимізації прибутковості від діяльності підприємства в умовах світових цін на ресурси за рахунок продажів якісної продукції за цінами світового ринку.

«Продукція заводу поставляється промисловим підприємствам України, Росії, Білорусі, Молдови, країн Балтії. Кольоровий прокат з маркою заводу відомий в США, Угорщини, Польщі, Німеччини» [13], Словенії, Словаччини, Македонії, Туреччини, Сирії, Греції, Болгарії, Китаї, Киргизстані та інших країнах світу.

На підприємстві впроваджена корпоративна інформаційна система MRPII / ERP-класу "ІТ-Підприємство" і система обліку готової продукції на основі штрих-кової ідентифікації.

«Розроблено та успішно впроваджується план технічного переозброєння заводу на період до 2018 року. У IV кварталі 2009 року запущена лінія по виробництву мідних труб загального призначення, сантехнічних, для холодильного обладнання та систем кондиціонування, яка дозволяє виготовляти до 515 тон продукції на місяць в повній відповідності з BS EN 12449, DIN EN 1 057, DIN EN 12735-1, DIN EN 12735-2. Розроблено бізнес план модернізації прокатного цеху» [13].

Організаційна структура підприємства ТОВ «ЗКМ» включає «засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники» [14]. Саме організаційна структура визначає характер взаємодії внутрішніх елементів діяльності на підприємстві, що є визначальним фактором для успішного функціонування організації та розкриття її виробничо-технологічного потенціалу.

На основі застосування схем ієрархічної організації на підприємстві відбувається вирішення різних управлінських питань, таких як визначення ролей і обов'язків персоналу, визначення повноважень тих чи інших ланок, налагодження каналів комунікації та обміном інформацією всередині окремих ланок та підприємства в цілому, формування засобів та механізмів контролю діяльності, підвищення рівня централізації управління.

Основними елементами організаційної структури управління на підприємстві ТОВ «ЗКМ» є:

- ланки (відділи, підрозділи);
- рівні управління;
- зв'язки – «функціональні (горизонтальні і вертикальні), лінійні (відносини керівництва і підпорядкування), формальні (регламентовані) і неформальні (довірчі)» [14].

Під ланками розуміють окремий підрозділ або особу, що здійснює виконання певної конкретної функції. Прикладом ланки є відділ кадрів, спеціаліст з контролю якості, провідний спеціаліст з логістики, тощо.

Підрозділ підприємства має на увазі область взаємодії структурних елементів та ланок, діяльність яких спрямована на виконання певного виду роботи для підприємства.

На підприємстві ТОВ «Завод кольорових металів» застосовується ієрархічний тип структур управління, а саме лінійно-функціональна організаційна структура. Основою даної системи є ієрархічний розподіл обов'язків між ланками та підрозділами по функціональним підсистемам організації.

Даний тип організаційної структури є поєднанням «лінійної та функціональної структури управління, головною перевагою якого є усунення основних недоліків як першого так і другого, зокрема таких як: позбавленість функціональних ланок впливу на діяльність підприємства; відокремленість окремих ланок від загальної системи організації, відсутність взаємозв'язку між структурними елементами, тощо. Відповідно даного типу організації вплив та прийняття рішень відбувається за наступною схемою: ухвалення рішення залишається за адміністративним апаратом, проте воно відбувається при узгодженні, та в окремих випадках за ініціативою спеціального функціонального апарату, який складається з функціональних підрозділів» [12]. Цей тип структури є найбільш відповідним для обраного підприємства оскільки обсяг та характер його діяльності потребує практично усвідомленості прийняття управлінських рішень та тісного взаємозв'язку функціональних та адміністративних підрозділів, чому сприяє головна перевага даного типу поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Водночас лінійно-функціональна структура має певні недоліки, серед яких слід виокремити наступні : по-перше - недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань, «по-друге - ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженням нових програм» [14]. Проте враховуючи невеликий

масштаб підприємства наявність цих недоліків не чинить суттєвого впливу на діяльність підприємства. По-третє, суттєвим недоліком лінійно-функціональної структури управління є ускладненість впровадження виробничих інновацій, в зв'язку з необхідністю залучення керівників вищих ланок. Проте за наявності налагодженої продуктивної системи виробництва цей фактор також мінімізується.

Незважаючи на перераховані недоліки дана організаційна структура ідеально підходить для виробничого підприємства зі значним досвідом роботи та широкомасштабним обсягом діяльності, саме яким є ТОВ «ЗКМ».

ТОВ «Завод кольорових металів» в своїй діяльності керується Статутом, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України.

Рішення щодо подальшого розвитку діяльності, соціальної та економічної політики підприємства, визначення пріоритетних напрямків діяльності, розгляд та вирішення конфліктних ситуацій відбувається безпосередньо на загальних зборах, відповідно до статуту підприємства.

Генеральний директор, та назначені ним заступники займаються вирішенням конкретних оперативних питань пов'язаних безпосередньо з діяльністю заводу. Соціально-економічних питання вирішуються на загальних зборах колективу за участі трудового колективу та керівників нижчих та середніх ланок.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Завод кольорових металів» схематично зображено у Додатку А.

Керівником підприємства виступає Генеральний директор в особі Малихіна В.В. Генеральний директор призначається на посаду радою інвесторів та учасників капіталу. Діяльність Генерального директора та прийняття ним рішень впорядковується відповідно до Статуту ТОВ «ЗКМ» та внутрішніх документів товариства.

Функціональна підсистема ТОВ «ЗКМ» утворена підрозділами та ланками діяльність яких зосереджена на виконанні окремих функцій. Функції управління на підприємстві реалізуються підрозділами апарату управління, менеджерами середньої та нижньої ланки та окремими працівниками відповідно до Статуту підприємства.

Основними підрозділами підприємства виступають наступні відділи:

- Виробничий відділ
- Відділ інформаційних корпоративних систем
- Відділ проектування та кошторису
- Відділ науково- технічної інформації та патентування
- Відділ організації праці та заробітної плати (служби нормування всіх цехів та підрозділів)
- Відділ ООС
- Відділ маркетингу, та ін.

Організація логістичної діяльності підприємства входить до обов'язків Комерційної служби. В своїй роботі Комерційна служба підпорядковується комерційному директору, який в свою чергу підпорядковується Заступнику генерального директора з економіки та комерційних питань.

Комерційна служба в своїй діяльності найбільшим чином взаємодіє з наступними підрозділами:

- Склади круглого та плоского прокату
- Відділ маркетингу
- Відділ митного оформлення
- Цех підготовки шихти

Для проведення комплексного аналізу діяльності підприємства було проведено SWOT-аналіз середовища підприємства, що передбачає виявлення можливостей і загроз відповідно до аналізу факторів зовнішнього середовища

(неконтрольованого макросередовища та частково контрольованого середовища безпосереднього оточення), а також виявлення сильних і слабких сторін за результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства.

З профілів факторів макросередовища та безпосереднього оточення були виділені можливості і загрози, що мають вплив на діяльність підприємства, а за результатами аналізу внутрішнього середовища – визначені сильні і слабкі сторони підприємства. Для виявлення найбільш значущих факторів було проведено їх позиціонування за допомогою профілю позиціонування елементів SWOT.

Таблиця 2.1. Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ЗКМ»

1	2	3	4	5
	Можливості Наявність попиту на основну номенклатуру продукції в Україні та найближчих країнах-імпортерах Залучити нових інвесторів Оновлення та модернізація обладнання Підвищення ефективності використання висококваліфікованих кадрів Підвищення якості та репозиціонування продукції основного та допоміжного виробництва	3 2 2 3 2	Загрози Головна загроза – скорочення сировинної бази Зменшення ломуутворення внаслідок занепаду машинобудівної промисловості. Переважна кількість первинних кольорових металів видобувається лише за кордоном. Недосконалість законодавчої бази щодо ломуобороту в країнах СНГ. Непередбачуваність змін цін на сировину на Лондонській біржі металів.	3 3 2 1 2 2
	Середня оцінка	2,2	Середня оцінка	1,8
Сильні сторони Наявність надійних зовнішніх джерел фінансування.	3	Поле Сим: 4,84 балів (Сильні сторони і можливості)		Поле СиЗ: 4,07балів (Сильні сторони і загрози) У зв'язку зі скороченням сировинної бази, зменшення

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
<p>Наявність обґрунтованого бюджету організації.</p> <p>Позитивна кредитна історія організації.</p> <p>Рівень спеціальних знань колективу</p> <p>Практичний досвід робітників.</p> <p>Уміння керівництва співпрацювати в команді.</p> <p>Наявність діючої системи мотивації співробітників.</p> <p>Наявність провідних спеціалістів з управління в складі штату підприємства</p>	<p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p>	<p>Підприємству слід спрямувати свою діяльність на залучення нових інвесторів, акцентуючи увагу на сильних сторонах підприємства таких як використання надійних зовнішніх джерел сировини, позитивну кредитну історію підприємства, його досвід роботи в сфері металургії.</p> <p>Практичний досвід робітників та рівень спеціальних знань апарату управління в разі залучення нових інвесторів можуть дозволити підприємству оновлення та модернізація обладнання, та, в перспективі оновлення та репозиціонування асортименту</p>	<p>ринку постачальників та зменшення ломутворення внаслідок занепаду машинобудівної промисловості підприємству слід шукати нові шляхи постачання сировини, чому можуть сприяти наявність надійних зовнішніх джерел фінансування, наявність обґрунтованого бюджету організації та позитивна кредитна історія організації.</p>
Середня оцінка	2,2		
<p>Слабкі сторони</p> <p>Недостатня частка прибутку спрямована на розвиток та вдосконалення виробництва</p> <p>Невисокий рівень розвитку мотиваційної системи на підприємстві.</p> <p>Велика затримка між появою концепції нового товару та впровадження його у виробництво</p> <p>Слабкий рівень розуміння маркетингової концепції як керівництвом так і працівниками.</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>Поле СлМ: 4,4 балів (Слабкі сторони і можливості)</p> <p>Наявність попиту на основну номенклатуру продукції в Україні та найближчих країнах-імпортерах та перспектива залучення нових інвесторів можуть слугувати шляхом підвищення рівня фінансування розвиток та вдосконалення</p>	<p>Поле СлЗ: 3,7 балів (Слабкі сторони і загрози)</p> <p>Слабке фінансування розвитку та модернізації виробництва в поєднанні зі скороченням сировинної бази можуть стати загрозою для подальшого</p>

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Відсутність визначеного уявлення про споживача продукції	2		успішного функціонування виробництва. Затримка між появою концепції нового товару та впровадження його у виробництво в поєднанні з вищеперахованими загрозами ставить під сумнів можливість репозиціонування та покращення товарного асортименту.
Слабкий розвиток програм просування продукту на ринку	3		
Середня оцінка	2,0		

Аналіз «сильних сторін - можливостей» показує, що при наявності надійних джерел фінансування є можливість для оновлення обладнання; при наявності обґрунтованого бюджету організації є можливість підвищити якість та репозицію продукції основного та допоміжного виробництва; при належному рівні спеціальних знань колективу та практичного досвіду основних виконавців існує можливість підвищення ефективності використання кваліфікації та спеціальних знань персоналу та працівників.

З аналізу «сильних сторін - загроз» виділяється наявність бюджету організації, але загроза непередбачуваності зміни вартості сировини на біржі металів; наявність виробничої бази для реалізації цілей організації, загроза - недосконалість законодавчої бази країн СНД в області ломообороту; при набуванні виробничої бази для реалізації цілей організації, загроза - відсутність вітчизняних джерел первинного сировини.

Аналіз «слабких сторін - можливостей» показує, що при наявності власних фінансових коштів, достатніх для здійснення діяльності, впливає можливість підвищення ефективності використання ресурсів основного та

допоміжного виробництва; Так само недостовірна доля прибутку, спрямована на розвиток, впливає на оновлення обладнання.

Після розгляду «слабких сторін - загроз» видно, що недостатньою є доля прибутку, спрямована на розвиток виробництва, створює загрозу втрати долі ринку; Так само недостатня доля прибутку, спрямована на розвиток, може призвести до втрати "традицій" кваліфікацій. Наступною слабкою стороною є поверхневе розуміння маркетингової концепції співробітниками організації, виникає загроза втрати долі ринку; при низькій якості обслуговування, виникає загроза втрати долі ринку.

Відділ маркетингу підприємства ТОВ «ЗКМ» має наступний склад: Керівник відділу -1 людина, провідні фахівці з маркетингу - 1 людина, менеджер по сировині -1 людина, менеджер з реклами та PR-акцій - 1 людина, спеціаліст по плануванню - 1 людина, програміст - 1 людина.

Діяльність служби здійснюється відповідно до встановлених річних та квартальних планів.

Робота служби поєднує в собі реалізацію заходів техніко-виробничого, збутового та дослідницького характеру. Її метою є дослідження основних ринків збуту, підвищення темпів реалізації продукції, пристосування маркетингової стратегії до зміни умов зовнішнього середовища.

Спеціаліст-маркетолог безпосередньо підпорядковується директору комерційному. На посаду спеціаліста-маркетолога призначається особа, яка має вищу економічну освіту.

У своїй роботі фахівець-маркетолог повинен знати:

- законодавчими і нормативними актами України;
- наказами та розпорядженнями по ТОВ «ЗНМ»;
- колективним договором;
- правилами внутрішнього трудового розпорядку;

- діючими стандартами підприємства (СТП);
- посібником з менеджменту якості;
- стандартами системи менеджменту якістю;
- цією посадовою інструкцією;

До обов'язків спеціаліста з маркетингу входять : «дослідження кон'юнктури ринків збуту, перспектив розвитку галузі, виявлення потенційних шляхів просування; дослідження цінової ситуації на ринку продукції що просувається та планування цінової політики підприємства; вивчення і систематизація відомостей про конкурентів; визначення спільно з розробниками нової продукції технологічних і економічних показників, приведення їх у відповідність до вимог ринку. Також на спеціаліста-маркетолога покладено відповідальність за розробку стратегій маркетингу на основі аналізу кон'юнктури ринку, прогнозів розвитку галузі та конкурентоспроможності продукції, що випускається. Він приймає безпосередню участь в розробці планів виробництв, технологічної підготовки виробництва, технологічного переозброєння, інших планів. Також спеціаліст-маркетолог виконує посадові обов'язки щодо вдосконалення системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 і національного стандарту ДСТУ ISO 9001.

Спеціаліст-маркетолог несе відповідальність за: якісне та своєчасне виконання обов'язків; розголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю та віднесених до конфіденційної інформації» [12]. Не дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, виконавчої дисципліни та вимог Закону України «Про охорону праці». Порушення правил збору, реєстрації, накопичення, використання, адаптації, зміни, відновлення, передачі, зберігання і поширення персональних даних працівників підприємства, які стали відомі і обробляються, в зв'язку з виконанням посадових обов'язків.

Служба маркетингу підприємства «проводить аналіз конкурентоспроможності продукції що виготовляється заводом, проводить її зіставлення з продукцією конкурентів за її властивостями, ціною. Здійснює аналіз витрат виробництва та інших економічних показників показниками конкуруючої продукції, що випускається іншими підприємствами.

На основі проведених досліджень конкурентоспроможності служба маркетингу «створює пропозиції щодо укладання договорів підприємством з каналами реалізації та просування продукції. Також служба маркетингу замається організації участі підприємства в міжнародних та всеукраїнських виставках, ярмарках та заходах відповідної тематики, проводить організація виставок безпосередньо на підприємствах» [14].

До основних завдань, які вирішуються в рамках роботи менеджер з планування рекламних та PR-акцій слід віднести: аналіз інформації щодо споживачів продукції підприємства та його конкурентів, організація та здійснення рекламних компаній, паблік рілейшнз, складання медіаплану та ін. Пошук шляхів реалізації плану щодо реклами та просування продукції, аналіз фінансових затрат щодо його здійснення» [17].

Про успішність здійснення підприємницької діяльності свідчить стабільність фінансового становища підприємства. Аналіз фінансового становища підприємства слід здійснювати з дослідження його основних форм фінансової звітності, а саме Форми №1 «Баланс» та Форми №2 «Звіт про фінансові результати».

«Фінансово стабільне підприємство має переваги щодо залучення інвестицій, отримання кредитів, вибору постачальників і споживачів. Воно більш незалежне від неочікуваної зміни ринкової кон'юнктури, відповідно у нього менший ризик бути неплатоспроможним і опинитися на межі банкрутства» [15].

Підприємство у 2015-2016 роках працювало в несприятливих економічних умовах. Конфлікт на сході України, нестабільна політична ситуація та різке коливання курсів валют в Україні призвели як до невиконання запланованих показників.

У 2016 році завод не виконав планове завдання по виробництву товарної продукції у діючих цінах на 1211,087 млн. грн. або на 55,8%. План по виробництву прокату і литва в натуральному виразі не виконаний на 64,5%. Заводом було вироблено 13 тон товарних злитків.

В Таблиці 2.2 наведено динаміка основних показників діяльності підприємства ТОВ «ЗКМ» станом за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників роботи ТОВ "ЗКМ" за 2015-2017 рр.

№	Найменування статті	Од. вим.	2015р.	2016р.	2015/ 2016 рр, %	2017 рік	2016/ 2017 рр, %	2016/ 2017 рр, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Випуск продукції у діючих цінах	тис.грн	481 961,4	1 250 393,1	259,44	1 524 031,0	121,88	316,21
2	Випуск продукції в порівняних цінах на 01.01.2017 р.	тис.грн	468 069,0	1 310 670,4	280,02	1 524 031,0	116,28	325,60
3	Обсяг реалізованої продукції	тис.грн	484 989,9	1 220 521,1	251,66	1 524 031,0	124,87	314,24
4	Виробництво основних видів продукції: в т.ч.	т.	3 671	8 523	232,18	9 874	115,85	268,97
	мідний прокат	т.	924	2 094	226,61	3 342	159,61	361,69
	латунний прокат	т.	1 619	4 147	256,16	1 832	44,17	113,16
	інший прокат	т.	453	1 295	285,94	2 252	173,86	497,13
	мідна катанка	т.	660	968	146,67	2 448	252,88	370,91
5	Обсяг реалізованої продукції, сертифікованої за стандартами ISO	тис.грн	85 156,5	316 736,6	371,95	376 432,7	118,85	442,05
	питома вага в загальному обсязі реалізації	%	17,6	26,0	147,80	24,7	95,18	140,67

Продовження табл. 2.2

6	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	484 989,9	1220521,1	251,66	1 524 031,0	124,87	314,24
7	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	462 535,5	1159711,8	250,73	1 423 205,0	122,72	307,70
8	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	310,0	1 782,1	565,19	3 741,0	207,86	12067
9	Рентабельність реалізованої продукції	%	0,4	1,7	396,84	7,0	412,28	1636,9
10	Частка експорту в загальному обсязі реалізації	%	59,7	67,4	112,88	64,5	95,71	108,04
11	Обсяг капітальних інвестицій за рахунок усіх джерел фінансування всього за 12 місяців 2017 р.	тис.грн	209 137,0	36 281,0	17,35	30 840,0	85,00	14,75
12	Обсяг інвестиції в основний капітал за видами осн. коштів за 12 місяців 2017 р.:	тис.грн	209 137,0	36 281,0	17,35	30 840,0	85,00	14,75
	- будівлі, споруди	тис.грн	175 840,0	1 539,0	0,88	4 896,1	318,14	2,78
	- машини, обладнання, інструменти, інвентар	тис.грн	31 264,0	31 970,0	102,26	12 888,0	40,31	41,22
	- інші	тис.грн	2 033,0	2 772,0	136,35	13 055,9	470,99	642,20
13	власні кошти	тис.грн	209 137,0	36 281,0	17,35	30 840,0	85,00	14,75
15	Середньооблікова чисельність всього	чол.	505	1 001	198,22	992	99,10	196,44
16	Середньооблікова ПВП	чол.	504	997	197,82	992	99,50	196,83
17	Фонд оплати праці всього	тис.грн	30 365,9	75 613,1	249,01	55 532,4	73,44	182,88
18	Фонд оплати праці ПВП	тис.грн	30 292,6	75 416,4	248,96	55 532,4	73,63	183,32
19	Середньомісячна з / п	грн.	5 010,9	6 294,8	125,62	4 665,0	74,11	93,10
20	Середньомісячна з / п ПВП	грн.	5 008,7	6 303,6	125,85	4 665,0	74,01	93,14
21	Питома вага ФОП у собівартості	%	6,6	6,5	99,31	3,9	59,85	59,43
22	Дебіторська заборгованість	тис.грн	99 300,1	87 614,9	88,23	63 430,6	72,40	63,88
	- за товари та послуги	тис.грн	50 731,3	24 632,9	48,56	30 854,9	125,26	60,82
	- розрахунки з бюджетом	тис.грн	8 917,8	17 664,1	198,08	11 351,6	64,26	127,29
23	Кредиторська заборгованість	тис.грн	285 478,9	382 902,3	134,13	241 247,4	63,00	84,51
	- за товари та послуги	тис.грн	188 359,8	182 963,5	97,14	180 475,8	98,64	95,81

Продовження табл. 2.2

	- з бюджетом	тис.грн .	1 208,6	1 520,3	125,80	1 547,7	101,80	128,0
	- по страховим внескам	тис.грн .	1 016,8	1 498,1	147,34	610,0	40,72	59,99
	- з оплати праці	тис.грн .	3 663,8	4 946,6	135,01	2 132,3	43,11	58,20
	- інша	тис.грн .	624, 1	1 449,1	232,18	548,8	37,87	87,93
24	Залишки матеріалів на складі	тис.грн .	329 779,6	159 263,2	48,29	24 617,6	151,08	72,96
25	Вартість основних фондів	тис.грн .	32 785,2	31 555,6	97,18	23 121,2	73,41	71,34
26	Вартість оборотних фондів	тис.грн .	27 495,3	280 743,9	103,41	29 101,3	103,69	107,22

Виходячи з даних табл. 2.2 можна побачити, що основні показники діяльності підприємства ТОВ «ЗКМ» в період з 2015 по 2017 роки покращились. Випуск готової продукції збільшився на 21,88% відносно 2017 р., та на 216,21% відносно 2016 р.

За даними таблиці можемо зробити висновок що підприємство збільшило обсяг випуску продукції в 2017 році на 160% більше відносно до 2016 року, проте це становить лише 82% відносно до плану на 2017 рік.

Обсяг реалізованої продукції, сертифікованої за стандартами ISO склав 371% відносно обсягу реалізованої продукції у 2016 році.

Чистий дохід від реалізації продукції склав 251% від його обсягу в 2016 році.

У 2017 році дебіторська заборгованість підприємства зменшилась на 11,8%.

Майже вдвічі зменшились залишки матеріалів на складі, що можна вважати джерелом збільшення показників по виготовленню та відповідно реалізації продукції.

Чистий прибуток підприємства виріс на 107% відносно 2016 року, та більше ніж в 12 разів порівняно із показниками 2015 року. Це пояснюється тим що завод у 2015-році працював лише на часткову потужність.

Проте динаміка показників свідчить про продуктивність управлінської діяльності на заводі, що відображається у покращенні основних показників діяльності заводу а останні три роки.

Для аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства, їх динаміки, фінансових результатів та економічної ефективності діяльності підприємства було розглянуто основні дані бухгалтерської звітності підприємства, а саме: форма №1 «Баланс» (Додаток Б) та форма №2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток В)

Зведений аналіз отриманий при опрацюванні форм фінансової звітності наведено у Таблиці 2.3

**Таблиця 2.3. Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «ЗКМ»
станом на 2017 рік**

№ з/п	Назва показника	Кількісний норматив	Тенденція покращення	Фактичне значення
1	2	3	4	5
1.	Показники ліквідності та платоспроможності			
1.1	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	збільшення	0,5705
1.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	збільшення	0,2974
1.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	>0,2	збільшення	0,17
2.	Показники оцінки фінансової стійкості (ринкової рівноваги)			
2.1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	$\geq 0,5$	збільшення	-0,0142
2.2	Коефіцієнт концентрації залученого (позичкового) капіталу	<0,5	зменшення	1,0142
2.3	Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	>1	зменшення	-55,7763
2.4	Коефіцієнт маневреності	>0,3	збільшення	22,1004

Коефіцієнт швидкої ліквідності виступає показником, який демонструє рівень короткострокової ліквідності підприємств. Він «демонструє здатність підприємства розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями за допомогою власних високоліквідних активів. Коефіцієнт демонструє рівень платоспроможності підприємства і відноситься до основних показників фінансового аналізу підприємства.

Існують загальні значення нормального рівня показника швидкої ліквідності для кожної сфери діяльності підприємства, які різняться між собою. Для виробничого підприємства цей діапазон становить 0,5-1 і вище. За результатами аналізу коефіцієнт ліквідності ТОВ «ЗКМ» = 0,2974, що є показником нижче встановленої норми. Цей результат говорить про те, що підприємство не має досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного погашення зобов'язань» [26].

Виходячи з того що рівень коефіцієнту є нижчим за нормативний підприємству слід збільшити обсяг швидколіквідних коштів.

«Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності визначають за балансом як відношення суми грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень (сума рядків 220–240) до короткострокових (поточних) зобов'язань (рядок 620 – усього за розділом IV пасиву). Він характеризує, наскільки короткострокові (поточні) зобов'язання можуть бути негайно погашені швидколіквідним майном. Нормативне значення цього показника 0,2–0,25. Значення коефіцієнта в 0,17 також свідчить про недостатню ліквідність підприємства» [16].

«Рентабельність реалізованої продукції демонструє прибутковість, та вказує на обсяг чистого прибутку на кожну гривню продажів. Значення показника розраховується як співвідношення чистого прибутку до обсягу

продажів. Значення вказує на частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат за поточний період» [17].

Загальноприйнятого нормального значення показника не існує. Для здійснення ґрунтовних висновків необхідним є порівняння показника з відповідним показником конкуруючих підприємств. Проте, слід зазначити, що додатне значення коефіцієнту (1,8708) свідчить про прогресивний напрямок діяльності підприємства.

В основу роботи з кадрами на підприємстві ТОВ «Завод кольорових металів» були покладені:

- Конституція України та закони України,
- постанови та інші нормативні документи уряду,
- накази і розпорядження Голови Правління, штатний розклад,
- правила внутрішнього розпорядку та колективний договір.

Робота з кадрами проводиться відповідно до комплексних заходів соціального та економічного розвитку трудового колективу.

Структура резерву кадрів на висунення будувалась з урахуванням рівнів управління за категоріями керівних посад, для яких він створювався. Перелік цих посад становив номенклатуру керівних посад відповідного рівня управління.

За формування резерву кадрів на підприємстві відповідає помічник Голови з персоналу та соціальних питань.

На заводі використовуються дві форми резерву:

- заводський резерв на висунення;
- резерв на висунення цехів, відділів і служб.

Ці форми резерву були переглянуті та оновлені. Всього в різні типи резерву поставлено 263 працівника заводу (на 248 посад).

При формуванні списків резерву використовуються:

а) документальні дані - автобіографія, характеристики, результати атестацій працівників, особисті плани творчих ініціатив та інші документи;

б) спостереження - за поведінкою працівника в різних ситуаціях (на виробництві, в побуті та ін.)

в) бесіди - для виявлення характеристик особистості (прагнень, потреб, виявлених ініціатив, мотивів поведінки та ін.);

г) оцінка результатів трудової діяльності працівників.

Підготовка резерву в минулому році здійснювалась через теоретичне навчання, навчання за індивідуальними програмами, стажування на посаді, на якій перебуває працівник у резерві, навчання за ротаційною технологією використання кадрів. В цілому по заводу за станом на 01.01.2018 р. працює 1042 осіб, у тому числі:

- Робочих – 795 осіб (76,3%)
- Керівників і спеціалістів – 247 осіб (23,6%)

У 2017 році до штату підприємства було прийнято 193 особи, і звільнено – 135 осіб. У тому числі з причин:

- У зв'язку із закінченням договору – 11 (8,2%)
- На навчання, в Армію, в зв'язку з виходом на пенсію – 5 (3,7%)
- За власним бажанням – 86 (63,7%)
- Прогнули, за появу в нетверезому стані – 5 (3,7%)
- Смерть – 5 (3,7%)
- Угода сторін – 17 (12,6%)
- За станом здоров'я – 6 (4,4%)

Значення коефіцієнту плинності кадрів від 0,1 до 0,2 (якому відповідає показник по ТОВ «ЗКМ») свідчить про середню плинність кадрів на підприємстві. Слід зазначити, що звільнення більшості робітників за власним бажанням (88,3%) відбувалось при переході на іншу посаду.

Розмір заробітної плати на підприємстві залежить від складності виконуваних робочих обов'язків, його професійних навичок, результативності його праці.

Розмір тарифних ставок та, відповідно, окладів робітників з урахуванням різниці визначаються підприємством самостійно з урахуванням величини кордонів прожиткового мінімуму для працездатних осіб в країні. Розмір тарифних коефіцієнтів для нормальних умов праці наведено в Таблиці 2.4

Таблиця 2.4. Розмір тарифних коефіцієнтів для нормальних умов праці робочого персоналу на підприємстві ТОВ «ЗКМ»

I разряд	II разряд	III разряд	IV разряд	V разряд	VI разряд
1,0	1,09	1,2	1,35	1,55	1,81

З таблиці 2.6 можна побачити що кадрова політика підприємства з питання нарахування заробітної плати є індивідуальною для кожного співробітника, відносно до його професійного розряду.

2.2 Логістична система підприємства ТОВ «ЗКМ» її структура та рівень розвитку

Організація логістична діяльності підприємства ТОВ «ЗКМ» відноситься до обов'язків та функцій, що реалізуються Комерційною службою підприємства.

Виходячи з цього характеристику діяльності логістичної системи підприємства доцільно розглянути на прикладі функціональної характеристики комерційної служби.

Комерційна служба є самостійним структурним підрозділом і підпорядковується безпосередньо директору комерційному ТОВ «ЗКМ».

До складу комерційної служби входять наступні спеціалісти (менеджери):

- начальник відділу по супроводженню заказів;
- начальник відділу митного оформлення і імпорту;
- провідні менеджери по ринкам України і СНГ;
- провідні менеджери по ринкам;
- провідні спеціалісти по декларуванню вантажів;
- ведучий спеціаліст з транспортної логістики;
- ведучий спеціаліст з відвантаження готової продукції.

До логістичного персоналу ТОВ «ЗКМ» також слід віднести:

- керівник та провідні спеціалісти складу готової продукції, ділянки виготовлення тари;
- керівник та спеціалісти виробничо-диспетчерського відділу
- керівник та провідні спеціалісти відділу закупівлі допоміжних матеріалів і устаткування (в т.ч. складське господарство).
- керівник та провідні спеціалісти транспортного цеху підприємства.

Співробітники комерційної служби займаються комплексним вивченням і аналізом вітчизняних ринків, можливості їх розвитку з метою отримання інформації про співвідношення попиту і пропозицій, рівнів цін на продукцію кольорової металургії, можливих замовлень, виявлення потенційних ринків збуту.

Також комерційна служба займається розробкою пропозиції щодо удосконалення товарного асортименту, його пакувальної тари та окремих характеристик товару задля більшого задоволення клієнтів та покращення діяльності логістичної системи.

До обов'язків комерційної служби входить:

- Організація та участь підприємства у виставках, виробничих ярмарках, реклама продукції на внутрішньому і зовнішньому ринку, поширення інформації про виробника та асортимент його продукції
- Пошуком можливих джерел інформації по кон'юктурі світового ринку і продукції підприємства з метою її подальшого просування.
- Визначенням планових потреб в матеріалах, устаткуванні, паливі та енергії з урахуванням встановлених прогресивних норм витрати для виконання виробничої програми, ремонтно-експлуатаційних та інших потреб підприємства, а також для створення необхідних виробничих запасів.
- Організацією кількісного контролю вступників на підприємство матеріальних ресурсів, забезпечення зберігання на складах підприємства, відповідної підготовки та своєчасної видачі для виробничого споживання. Встановленням економічно обґрунтованих нормативів виробничих запасів, забезпечення контролю за розмірами замовлень і їх регулювання, запобігання утворенню на складах зайвих матеріальних цінностей, вжиттям заходів щодо реалізації неліквідів.
- Розробкою спільно з іншими службами заходів щодо раціонального і економного витрачання матеріальних ресурсів, мобілізації внутрішніх ресурсів, скорочення втрат, максимального використання виробничих відходів і вторинної сировини, контроль за виконанням цих заходів .
- Пошуком можливостей встановлення господарських зв'язків зі споживачами, вивчення їх доцільності, підготовка пропозицій щодо максимізації прибутковості потенційних угод.
- Забезпеченням своєчасного оформлення експортно-імпортних вантажів підприємства.
- Організацією і контролем своєчасного відвантаження готової продукції ТОВ «ЗКМ» відповідно до укладених договорів (контрактів) з

урахуванням термінів, встановлених для перевезення автомобільним і залізничним транспортом.

На посаду провідного спеціаліста призначається особа, яка має вищу економічну, інженерно-економічне або технічне утворення і має стаж роботи в службі збуту не менше 3-х років.

Основними вимогами до професійних знань провідного спеціаліста є знання основ управління виробництвом та технологією виробництва продукції. Має бути освідомлений з нормативними документами по порядку митного оформлення вантажів, мати уявлення про нинішній ринок транспортних послуг, має знати стандарти і ТУ на продукцію, що випускається.

До його обов'язків входять планування та визначає потреб в різних транспортних засобах для виконання експортно-імпортних договорів; забезпечення дотримання чіткого графіку подачі транспорту під завантаження, здійснення контролю за своєчасною доставкою вантажів вантажоодержувачу.

Провідний спеціаліст реалізує взаємозв'язок між ТОВ «ЗКМ» і сторонніми організаціями з питань митного оформлення експортно-імпортних операцій, здійснює підготовку відвантажувальних документів на експорт. Здійснює переговори і листування з потенційними перевізниками, оформляє заявки і контролює оплату за надані транспортні послуги. Також до його обов'язків входить виконання окремих доручень директора комерційної служби, забезпечення дотримання правил з охорони праці та безпеки.

Виконує посадові обов'язки щодо вдосконалення системи менеджменту якості, відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 національного стандарту ДСТУ ISO 900

Провідний спеціаліст має право:

- Вимагати в установленому порядку від працівників служб Товариства, своєчасного і правильного оформлення документів, пов'язаних з проведенням експортно-імпортних операцій.

- Не приймати до подальшої обробки документи, оформлені з порушенням встановленого порядку.

- Отримувати від інших підрозділів і працівників Товариства необхідну для роботи інформацію.

- Надавати пропозиції щодо шляхів усунення «вузьких місць», які виявилися в процесі діяльності на даній ділянці роботи.

- Здійснювати пропозиції щодо оптимізації роботи відділу логістики.

Провідний спеціаліст несе відповідальність за:

- Якісне та своєчасне виконання обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією.

- Порушення правил збору, реєстрації, накопичення, використання, адаптації, зміни, відновлення, передачі, зберігання і поширення персональних даних працівників підприємства, які стали відомі і обробляються, в зв'язку з виконанням посадових обов'язків.

Транспорт на промисловому підприємстві має велике значення для продуктивного функціонування логістичної системи. На транспортну систему підприємства ТОВ «ЗКМ» покладено виконання наступних функцій:

- забезпечення товароруку виготовлюваної продукції;
- узгодження та систематизація складської діяльності;
- створення діючих систем транспортування товарів;
- розрахунок найбільш оптимальних маршрутів поставок.

Виконання вищеписаних завдань логістичної системи повинно відбуватись відповідно до основних принципів логістики: кожен вантаж

необхідно перевозити з найменшими витратами, за найменші проміжки часу та у належному стані.

Автомобільний транспорт ТОВ «ЗКМ» здійснює внутрішні та міжміські перевезення вантажів і пасажирів, пов'язані з виробничо-господарською діяльністю заводу, наданням послуг населенню та стороннім організаціям.

Станом на 2017 рік на балансі транспортного цеху підприємства знаходилась 61 одиниця техніки, у тому числі:

- 17 вантажних автомобілів;
- 18 легкових автомобілів;
- 4 автобусів;
- 6 спеціальних автомобілів;
- 16 одиниць іншого рухомого складу.

Наявність під'їзних шляхів у підприємства при масових потоках вантажів значно розширює сферу ефективного використання залізничного транспорту, що дозволяє розширити можливості комплексної механізації і автоматизації вантажних операцій, та підвищити якість збереження та перевезення вантажів.

В таблиці 2.5 наведено динаміку основних показників роботи вантажного транспорту підприємства ТОВ «ЗКМ» за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.5 Динаміка основних показників роботи вантажного транспорту підприємства ТОВ «ЗКМ» за 2015-2017 роки.

№	Показники	ОВ	2015	2016 рік	2015/2016 рр.	2017	2017/2016 рр.	2017/2016 рр.
1.	Наявність автомобілів на кінець року	ед.	26	28	107,69%	22	78,57%	84,62%
2.	Автомобіле-дні перебування в господарстві	тыс. дн	10,4	10,5	100,96%	10,1	96,19%	97,12%

Продовження табл. 2.5

3.	Автомобіле-тонно-дні перебування в господарстві	тыс.	81,5	82,8	101,60%	86,8	104,83%	106,50%
4.	Час у наряді	тыс. час	27,4	28,9	105,47%	39,1	135,29%	142,70%
5.	Загальний пробіг	тыс. км	560	577,7	103,16%	650	112,52%	116,07%
	з нього пробіг із вантажем	тыс. км	402,4	421,7	104,80%	474,5	112,52%	117,92%
6.	Перевезено вантажів	тыс. тн	80,3	103,8	129,27%	115,5	111,27%	143,84%
7.	Вантажооборот	тыс. ткм	1254,6	1844,5	147,02%	2390,5	129,60%	190,54%
8.	Доходи від експлуатації автотранспорту	тыс. грн	418,65	418,74	100,02%	1319,91	315,21%	315,28%

З табл. 2.5 видно, що вантажооборот, виконаний автомобільним транспортом в 2017 р. склав 2390,5 тис. км і збільшився по відношенню до 2016 р. на 29,6% у зв'язку зі збільшенням кількості вантажу, що перевозився, і пробігу автотранспорту ТОВ «ЗКМ».

Доходи від експлуатації автомобільного транспорту сторонніми організаціями в 2017 р. склали 1319,91 тис. грн. і збільшилися на 215,2% по відношенню до 2016 р. завдяки:

- збільшення дальності відстаней вантажу, що перевозився;
- збільшення обсягу автопослуг для сторонніх організацій.

Протяжність внутрішньозаводських залізничних колій нормальної колії становить 5,676 км. Для виробництва внутрішньозаводських перевезень на підприємстві функціонує 2 тепловоза серії ТГМ - 4, 1 напіввагон, 3 платформи.

Дані про перевезення вантажів по залізничних коліях підприємства і вантажно-розвантажувальних роботах по підприємству наведено в таблиці 2.8

Таблиця 2.6. Динаміка основних показників перевезення вантажів по залізничних коліях підприємства і вантажно-розвантажувальних роботах за 2015-2017 рр.

№	Показники	ОВ	2015 рік	2016 рік	2016/2015 рр., %	2017 рік	2017/2016 рр., %	2017/2015 рр., %
1	Передано вантажів на мережу загального користування	т	671,4	531,6	79,18%	28,2	5,30%	4,20%
		Ваг.	26	21	80,77%	1	4,76%	3,84%
2	Прийнято з мережі загального користування	т	10067,4	9035,8	89,75%	8741,1	96,74%	86,83%
		Ваг.	140	133	95,00%	129	96,99%	93,14%
3	Перевезено вантажів у межах шляхів підприємства (внутрішньозаводські)	т	546	540	98,90%	520	96,30%	95,24%
		Ваг.	41	37	90,24%	35	94,59%	85,37%
4	Разом перевезено по коліях підприємства	т	10561,5	10107,4	95,70%	9289,3	91,91%	87,95%
		Ваг.	198	191	96,46%	165	86,39%	86,39%

У 2017 р. перевезення вантажів по коліях підприємства склала 9809,3 т, що на 838,1 т менше 2016 р. Зменшення обсягу перевезень по коліях підприємства відбулося за рахунок скорочення обсягів надходження вантажів з мережі загального користування та обсягів передачі вантажів на мережу загального користування, а також зменшення внутрішньозаводського переміщення вантажів між підрозділами заводу залізничним транспортом.

Роботи з навантаження і вивантаження виробляються в денний і вечірній час. Виконання трудомістких і важких робіт проводиться залізничними кранами вантажопідйомністю 16, 25 тн і автонавантажувачами.

Дані про динаміку обсягу вагонообороту за 2015-2017 рр. та його вартість наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Динаміка обсягу вагонообороту та його вартість за 2015-2017 рр.

№	Показники	ОВ	2015 рік	2016 рік	2016/2015 рр., %	2017 рік	2017/2016 рр., %	2017/2015 рр., %
1	Вагонооборот	ваг.	160	153	95,63%	130	84,97%	81,25%
2	Плата за користування вагонами	грн.	38454,78	36236,78	94,23%	4755	13,12%	12,37%

З табл. 2.7 можемо побачити що протягом 2015-2017 років динаміка обсягу використання залізничного транспорту та відповідно вартість його використання суттєво зменшилась.

Важливим елементом системи заготівельної логістики промислового підприємства є склади. До складів відносяться «складні технічне спорудження, що складається з численних взаємозалежних елементів, мають певну структуру і виконує ряд функцій по перетворенню матеріальних потоків, а також накопиченню, підготовки і відвантаження вантажів споживачам» [18].

На підприємстві ТОВ «ЗКМ» складські споруди можна розділити на три ділянки: перша ділянка – склад круглого та плоского прокату; друга ділянка – склад готової продукції плавильно-прокатного цеху; третя ділянка – ділянка по виготовленню тари.

«Склади готової продукції здійснюють приймання готової продукції від підрозділів (цехів), комплектують готову продукцію по споживачам,

виготовляють тару для упакування готової продукції, упаковують готову продукцію, оформляють супровідну документацію, відвантажують споживачеві готову продукцію.

Склад підприємства забезпечує зберігання готової продукції у належному стані. За допомогою системи складування відбувається концентрація готових виробів, що дозволяє забезпечувати ритмічність та безперебійність роботи виробництва» [20], та відповідно, своєчасне задоволення потреб споживачів. Основними функціями, що виконують склади готовою продукції на підприємстві ТОВ «ЗКМ» є:

- складування і зберігання готової продукції;
- забезпечення безперебійної роботи цехів;
- консолідація і транспортування вантажів;
- забезпечення своєчасного надходження продукції до споживачів;

На підприємстві ТОВ «ЗКМ» використовуються склади різного призначення та площ. Загальна площа складських приміщень на підприємстві становить 17844,7 квадратних метрів. В таблиці 2.10 наведено структуру складських площ підприємства.

Таблиця 2.8. Земельні ділянки ТОВ "ЗКМ, будівлі і споруди, які розміщені на їх території

Найменування будівлі (споруди) цеху	Площа будівлі (споруди), м2
Склад тимчасового зберігання закритого типу	648
Склад готової продукції №3	1926
Склад матеріалів №3 (тер.завода)	413,6
Склад готової продукції №1 і №2	3859
Склад вугілля	2018,7
Споруда складу № 3	249,3
Склад масел та кислот	404,7

Продовження табл. 2.8

Склад масел та кислот (террит.з-да)	513,4
Рампа у складі масел та кислот (тер.з-да)	687
Склад валков	3058,4
Склад металів	4066,6
Всього:	17844,7

Отже з таблиці 2.8 можна зробити висновок про складські площі підприємства. Протягом 2015-2017 років дані площі в своєму обсязі та складі не змінювались.

Реалізація функцій складів підприємства відбувається при виконанні окремих логістичних операцій. При цьому відбувається реалізація наступних процесів:

1. розвантаження транспорту;
2. приймання готової продукції;
3. розміщення продукція на складі;
4. відбір готової продукції з місць зберігання;
5. переміщення до виробничої лінії/розподіл до місця прийому споживачем (залежно від виконуваного логістичного процесу)

Найбільш тісний взаємозв'язок системи складування підприємства з іншими учасниками логістичного ланцюга відбувається при виконанні операцій з вхідними та вихідними матеріальними потоками. На рисунку 2.1 зображено схему взаємодії системи складування підприємства в логістичному ланцюзі.

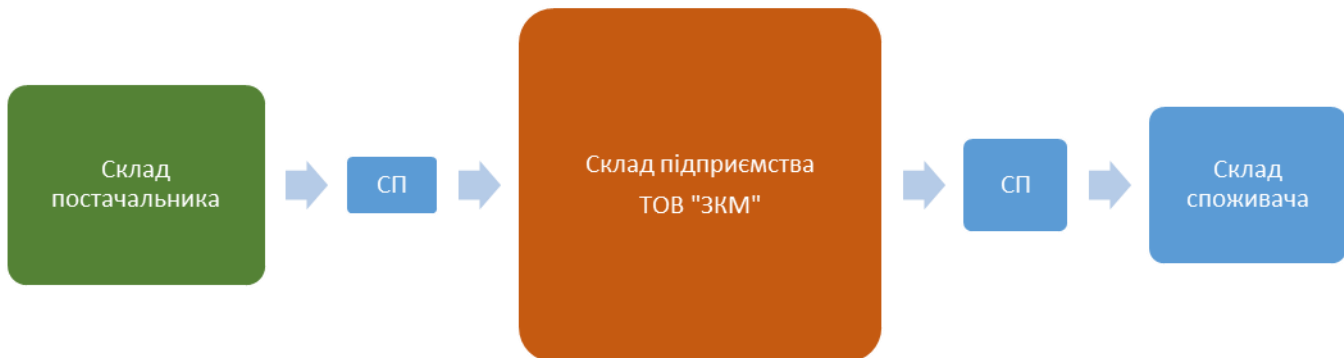


Рис. 2.1 Взаємозв'язок системи складування ТОВ «ЗКМ»

Особливо важливим моментом під час здійснення заготівельних операцій є кількісно-якісний контроль. Під час приймання сировини або продукції відбувається звірка їх фактичних параметрів відповідно до даних, зазначених у товарно-супровідних документах.

«Склади є одним з найважливіших елементів логістичної системи підприємства. Рух матеріального потоку потребує наявності спеціально облаштованих для зберігання матеріалів та товарів місць на кожному з етапів його реалізації. Цим пояснюється велика кількість різноманітних видів складів, які існують на підприємстві» [15].

Внутрішньовиробничі склади підприємства «компенсують нерівномірність виробничих циклів на різних ділянках заводу. Особливості цих складів є те, що вони виконують роль тимчасового зберігання сировини та матеріалів, тому головною вимогою до них є оперативність доступу до запасів, що є розміщеними на даному складі та їх швидкого відвантаження. В окремих

випадках система цього типу складів на підприємстві потребує можливості безперервного потоку надходження та видачі сировини» [16].

На підприємстві постачальник поставляє товар покупцеві на наступних умовах поставки Incoterms:

- FCA («Франко перевізник») означає, що підприємство «передає товар що пройшов митне очищення експорту перевізнику у визначеному місці. Важливим моментом є те що на умови, за якими проходить поставка впливає місце відвантаження товару. Наприклад, якщо передача товару відбувається у приміщенні що на лежить підприємству-виробнику, останній несе відповідальність за відвантаження. В усіх інших випадках відповідальність за відвантаження покладено на споживача. Умови поставки можуть включати як будь який окремий вид транспорту так і змішані поставки» [19].

- DDP («Поставка з оплатою мита») означає, що завод «надає товар, що пройшов митне очищення імпорту, проте без розвантаження з використовуваного транспортного засобу в тому місці, що визначає покупець. ТОВ «ЗКМ» бере на себе відповідальність за всі витрати і ризики, пов'язані з транспортуванням товару» [19].

- DAP, тобто «Поставка в місці призначення» означає, що «підприємство надає поставку товару, при наданні його у розпорядження покупця на прибулому транспортному засобі, в готовому до розвантаження вигляді, в узгодженому місці призначення. Відповідальність за витрати та можливі збитки при транспортуванні покладається на продавця» [19].

Товар, що відпускається зі складу підприємства ТОВ «ЗКМ» може доставлятися замовнику засобами як самого підприємства, так і за допомогою транспортних компаній працюючих в Україні.

2.3 Оцінка ефективності заготівельної логістики ТОВ «ЗКМ»

Основними методами для аналізу рівня розвитку логістичної системи на підприємстві є методи оцінки рівня розвитку логістичної діяльності за її функціональними напрямками та оцінка рівня логістизації персоналу.

Розрахунки першої методики проводяться з урахуванням таких показників як чисельність функціональних підрозділів підприємства пов'язаних з логістичною «діяльністю (ЧФЛ), загальна кількість функціональних підрозділів (ЧФ) та коефіцієнт, що враховує реальний рівень розвитку логістичної діяльності підприємства (a_1)» [20].

Аналізуючи функціонування логістичної системи підприємства ТОВ «ЗКМ» можна відмітити відокремленість відділів, пов'язаних з логістичною діяльністю та поділ їх за функціональними обов'язками. Процес планування заготівельної діяльності на ТОВ «ЗКМ» «передбачає наступні етапи:

- Дослідження ринку заготівельних матеріалів;
- Визначення потреби підприємства в сировині;
- Складання плану закупівель» [20];
- Розрахунок затрат заготівельного процесу.

Для оцінки ефективності функціонування логістичної системи закупівель на підприємстві ТОВ «ЗКМ» було обрано методики оцінки рівня розвитку логістичної діяльності за її функціональними напрямками та оцінка рівня логістизації персоналу.

Відповідно до першої методики на основі даних про чисельність функціональних підрозділів підприємства пов'язаних з «логістичною діяльністю (ЧФЛ) та загальна кількість функціональних підрозділів (ЧФ) було розраховано рівень логістизації функціональних напрямів підприємства» [20]. Для підприємства ТОВ «ЗКМ» станом на 2017 рік значення коефіцієнта

становить:

$$P_{л/ф} = (5/28) \times 0,8 \times 100\% = 14,28\%$$

Отже, можемо побачити, що рівень логістизації функціональних підрозділів на підприємстві ТОВ «ЗКМ» становить 14,28%, що є цілком раціональним значенням для виробничого підприємства. Зважаючи на відсутність змін в організаційній структурі підприємства та функціональному складі підрозділів можна свідчити, що даний коефіцієнт залишався незмінним впродовж 2015 та 2016 років.

За наступною методикою було розраховано рівень логістизації персоналу підприємства, відповідно проаналізувавши частку персоналу задіяного в логістичній діяльності в загальній структурі кадрів підприємства. Відповідно для досліджуваного підприємства він становить:

$$P_{л/п} = (21/1042) \times \alpha_2 \times 100\% = 2\%$$

За проведеними розрахунками можемо зробити висновок що рівень логістизації персоналу підприємства становить 2%, що також є доцільним відносно структури підприємства. Зважаючи на відсутність змін в складі штату персоналу, задіяного в логістичній діяльності можна свідчити що даний коефіцієнт залишався незмінним впродовж 2015 та 2016 років.

Дані методи корисні для аналізу «ступеня використання логістичного підходу в промисловому підприємстві та дозволяють без значної вартості ресурсів та часу отримати загальну оцінку логістики суб'єкта господарювання» [20].

Під час аналізу логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «ЗКМ» було виявлено наступні можливі загрози її оптимальному функціонуванню:

- Нестабільність відносин з основними постачальниками сировини;
- Наявність тимчасових збоїв виробництва через брак ресурсів;
- Велика кількість незадіяних складських площ;
- високий рівень транспортних витрат у структурі логістичних витрат підприємства.

підприємства.

На момент звітного періоду завод був забезпечений сировиною в наступному процентному відношенні, що наведено в таблиці 2.9 :

Таблиця 2.9. Рівень забезпеченості заводу сировиною станом на 2018р.

Назва сировини	Рівень забезпеченості сировиною
Міддю катодною	на 142 %
Цинком	на 107 %
нікелем катодним	на 93%
мідними злитками та брухтом	на 51%
латунними злитками та брухтом	на 66 %
бронзовими злитками та брухтом	на 29 %
мідно-нікелевими злитками та брухтом	на 50 %

З таблиці 2.9 можемо побачити, що підприємство ТОВ «ЗКМ» було забезпечено сировиною різного типу в неповній кількості.

Невиконання плану поставок сировини пояснюється їх ускладненням через воєнним конфліктом на сході України.

Забезпечення міддю катодною на 142% пояснюються заміною міді вогневого рафінування власного виробництва міддю катодною при виробництві алюмінієвих бронз. Аналіз основних постачальників первинної та вторинної сировини наведено на рисунках 2.1 та 2.2

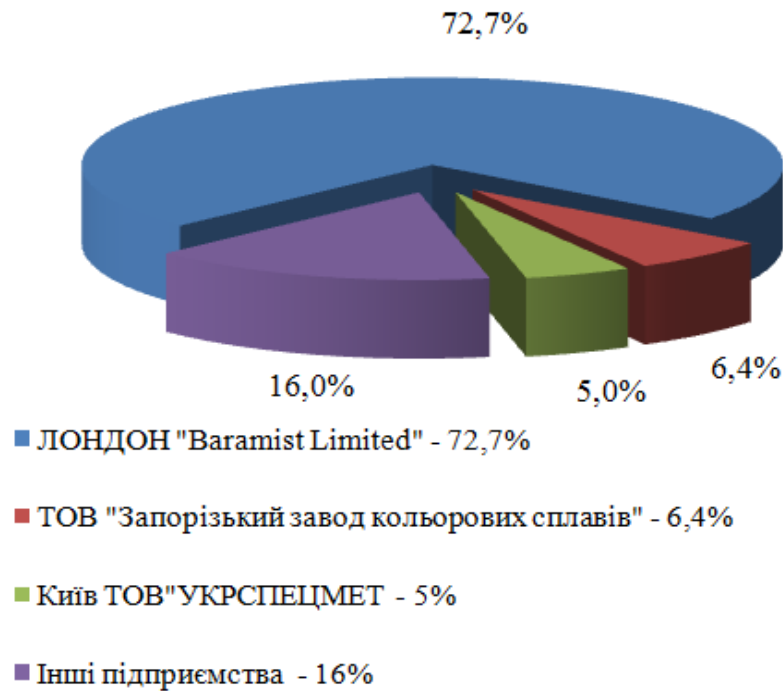


Рис.2.1. Постачальники первинної сировини ТОВ «ЗКМ» у 2017 р.

З рисунку 2.1 можемо побачити що найбільша частка в структурі постачання первинної сировини належить закордонним підприємствам, зокрема підприємству Baramist Limited (м. Лондон), і становить 72,7% від загальної структури. Серед вітчизняних підприємств слід виокремити ТОВ «Запорізький завод кольорових сплавів» (м. Запоріжжя) та ТОВ «Укрспецмет» (м. Київ).

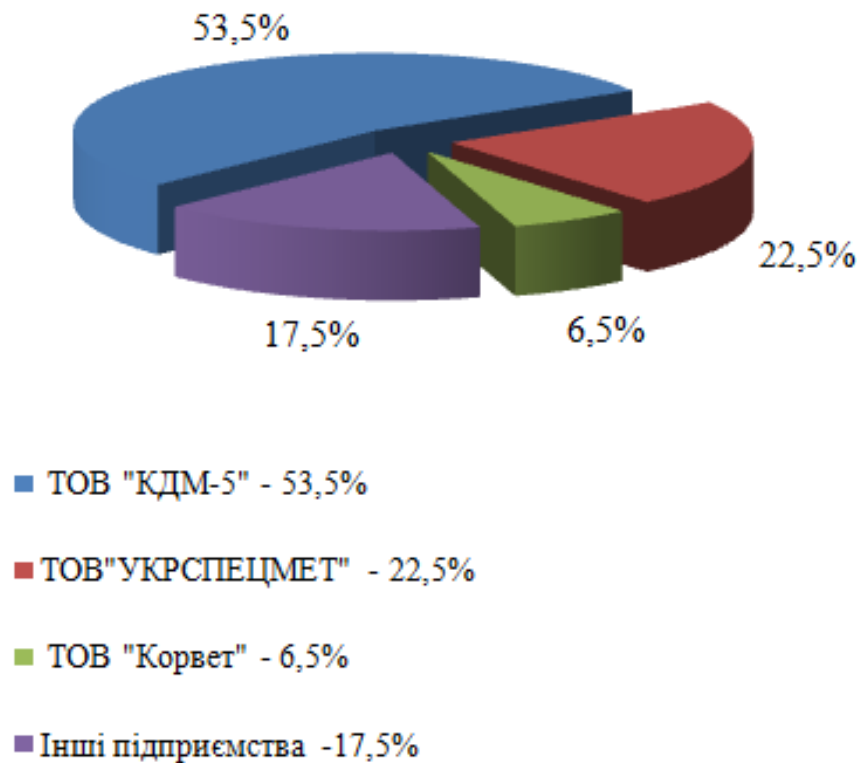


Рис.2.2. Постачальники вторинної сировини ТОВ «ЗКМ» у 2017 р.

З рисунка 2.2 можемо побачити що постачальниками вторинної сировини для підприємства ТОВ «ЗКМ» є переважно вітчизняні підприємства, зокрема ТОВ «КДМ-5», ТОВ «Укрспецмет», ТОВ «Корвет».

Як висновок слід зазначити, що в ході проведення аналізу логістичної системи на ТОВ «Завод кольорових металів» було виявлено її наступні особливості:

- рух матеріального потоку є основним процесом логістичної діяльності на підприємстві;
- комп'ютерне обладнання підприємства є модернізованим, що сприяє налагодженій діяльності логістичної системи;
- підприємство використовує сучасні системи інформаційного забезпечення і зв'язку;

- частка логістичних функціональних підсистем становить 14,28%, що є відносно незначним проте доцільним для даного підприємства показником;

Серед недоліків функціонування логістичної системи закупівель слід відмітити наступні:

- нераціональне використання складських приміщень;
- ненадійність бази основних постачальників сировини;
- слабкий розвиток ринку сировини та заготівельних матеріалів;
- високі обсяги транспортних витрат в загальних закупівельних витратах;
- наявність потреби вдосконалення логістичної системи.

Для підвищення діяльності заготівельної системи пропонується впровадження ряду заходів, спрямованих на усунення «вузьких» місць логістичної системи та підвищення рівня її оптимізації.

Отже, проведений аналіз показав, що підприємство ТОВ «Завод кольорових металів» є провідним підприємством України в області обробки кольорових металів. На підприємстві до сьогодні відбуваються процедури модернізації та переобладнання спираючись на сучасні розробки в області машинобудування.

Станом на 01.01.2018 р. штат заводу налічує 1042 працівників.

Продукція заводу поставляється промисловим підприємствам України, Росії, Білорусі, Молдови, країн Балтії. Кольоровий прокат з маркою заводу відомий в США, Угорщини, Польщі, Німеччини, Словенії та інші.

Динаміка основних показників діяльності заводу свідчить про позитивну тенденцію змін впродовж 2015-2017 років, проте на сьогодні відбувається лише відновлення колишніх виробничих потужностей.

Система заготівельної логістики заводу потребує вдосконалення та оптимізації. Слід виокремити слабку забезпеченість заводу сировиною та

сильну залежність від постачальників. Потребує оптимізації використання складських площ на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЗКМ» ЗА РАХУНОК РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗАГОТІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ

3.1. Стратегічна програма вдосконалення логістичної системи ТОВ «ЗКМ» та удосконалення заготівельної логістики

В ході дослідження підприємства ТОВ «Завод кольорових металів» було виявлено наступні слабкі сторони підприємства та його логістичної системи: головні загрози для успішного функціонування підприємства пов'язані з заготівельною системою підприємства а саме: питання забезпечення підприємства сировиною для виробництва, нераціональності використання складських площ підприємства та відсутність ритмічності поставок. Причини цих тенденцій було розглянуто у попередньому розділі, серед них слід виокремити наступні:

- Скорочення сировинної бази підприємства.
- Зменшення рівня ломутворення внаслідок занепаду машинобудівної промисловості.
- Віддаленість основних сировинних баз.
- Можливість різких змін цін на сировину на Лондонській біржі металів.
- Недосконалість законодавчої бази щодо ломообороту в країнах СНГ.

Підсумовуючи перераховані загрози та недоліки було сформовано два основні напрямки їх вирішення та підвищення продуктивності логістичної системи підприємства:

1. Оновлення сировинної бази та оптимізація системи закупівельної логістики;
2. Реорганізація та зміна підходу до управління системою складування на підприємстві.

Розглянемо докладніше реалізацію даних напрямків відповідно до їх практичного застосування.

Під час аналізу діяльності підприємства було визначено що основними постачальниками сировини підприємству ТОВ «ЗКМ» є закордонні підприємства. Проте останні роки кількість цих підприємств суттєво скоротилась, основними причинами таких змін є погіршення стабільності політичної ситуації в країні та військові дії на Сході України, вплив цих факторів посилюється через значну наближеність підприємства до зони військових дій.

Задля покращення стану матеріального забезпечення виробничої діяльності підприємству пропонується здійснення наступних заходів:

По-перше – активізація механізмів залучення нових постачальників сировини. За реалізацію даного завдання відповідальними є відділ заготівельної логістики, що є складовою Комерційної служби.

Процес вирішенню цього завдання слід розбити на кілька етапів. На Першому етапі слід вивчити первинні «джерела інформації»:

1. Каталоги дистриб'юторів (містять інформацію про найбільш важливих постачальників сировини, повну інформацію про ціни, тощо);

2. Торгові журнали (загальна база даних про нову та існуючу продукцію, товари як виробничого так і споживчого призначення, про сировину та її постачальників);

3. Торговельні директорії (списки основних виробників за типами продукції, загальні дані по підприємствах (адреса, форми власності, контактні дані);

4. Торгові представництва (інформація про кон'юнктуру ринку на конкретний момент часу)

5. Інтернет (є інформаційним банком для як для покупців так і для постачальників, надає доступ до списків джерел для закупівлі продукції та її збуту за необхідними групами матеріальних ресурсів)

Під час вибору інформаційної бази доцільно не обмежуватись одним джерелом незалежно від обсягу і глибини інформації яку воно надає, а використовувати сукупність даних з кількох інформаційних джерел.

За результатами пошуку слід сформувати список потенційних постачальників і оцінити їх за трьома основними критеріями:

1. Якість продукції (замовити пробну партію і перевірити на предмет п оставки неякісних матеріалів).

2. Надійність постачальника (репутація підприємства, стабільність його фінансового становища, досвід роботи на ринку, статистика виконання/невиконання замовлень, тощо).

3. Ціна (з урахуванням повного комплексу сукупних витрат зробити висновки про доцільність вибору постачальника)» [26].

Для списку постачальників, яких було відібрано з загальної бази необхідно слід провести аналіз потенційних постачальників. Зокрема для ефективного вирішення даної проблеми доцільно використовувати такі «методи:

- Метод експертної оцінки.
- Метод домінуючих характеристик
- Рейтинговий метод;
- Метод категорії переваги» [21]

При «використанні рейтингового методу обираються основні критерії за якими буде відбуватись оцінка постачальників, потім, експертним шляхом встановлюється їх значення для типу діяльності підприємства.

При співпаданні рейтингової оцінки у кількох оцінюваних постачальників процедура проводиться з використанням додаткових критеріїв.

При оцінці постачальників за допомогою методу домінуючих критеріїв, обирається найбільш важливий критерій оцінка відповідно до порівняння за яким відбувається вибір постачальника. Основна перевага даного методу полягає в його простоті, а головний недолік – в необ'єктивності оцінки» [13].

При використанні методу категорій переваг «оцінка постачальника використовується інформація одержуваної з різних підрозділів фірми. Вибір постачальника відбувається за допомогою системи критеріїв, які залежать від маркетингової та логістичної стратегії підприємства.

Досвід роботи успішних підприємств показує, що розробка і впровадження автоматизованої оцінки вибору постачальника допомагає підприємству знайти таких контрагентів, які максимально відповідатимуть вимогам окремого замовника. Це дозволяє отримати продукцію високої якості в точно встановлені терміни за доступною ціною з оптимальними умовами оплати, тобто задовольнити потреби в матеріальних ресурсах з максимально можливою економічною ефективністю» [14].

По-друге – покращення іміджу підприємства відносно постачальників. Вирішення цього питання полягає в реалізації маркетингової компанії що буде включати ряд наступних заходів:

- 1) Активізація участі підприємства в міжнародних та всеукраїнських виставках, виробничих ярмарках відповідної галузі промисловості.
- 2) Застосування маркетингових підходів не тільки в процесі розподілу а і в процесі залучення нових постачальників сировини.
- 3) Реінжиніринг маркетингової стратегії під час безпосереднього контакту з потенційними постачальниками. Проведення демонстраційних заходів, що сформулюють правильне уявлення у можливих партнерів щодо особливостей політичної ситуації та стану в на території функціонування заводу.

Наступним напрямком покращення заготівельної діяльності підприємства є реорганізації та зміна підходу до управління системою складування на підприємстві.

Під час дослідження системи складування підприємства було визначено що загальна площа складських приміщень на підприємстві становить 17844,7 квадратних метрів. Більшість складських споруд на підприємстві було побудовано та введено в експлуатації ще на початку його діяльності або за рівня її найбільшого розвитку. В зв'язку зі скороченнями обсягів діяльності підприємства за останні роки відбулося відповідне зменшення запасів виробництва, як заготівельних так розподільчих. Відповідно до цієї тенденції значно зменшилось використання складських площ підприємства. Зважаючи на перераховані факти для підприємства доцільним буде зменшення складських площ задля зменшення рівня витрат що йдуть на їх утримання, шляхом їх оптимізації та переформування.

Альтернативним рішенням щодо скорочення складських площ є зміна логістичної стратегії підприємства.

На сьогодні на підприємстві діє логістична концепція MRP I. Відповідно до даної концепції планування закупівлі сировини та матеріалів засновується на

виробничих графіках, що пов'язують інформацію про попит та існуючі запаси на підприємстві. Зважаючи на нестабільність становища на ринку сировини підприємству пропонується зміна логістичної стратегії. Найбільш доцільним в даному випадку буде вибір стратегії CR (Continuous Replenishment), або стратегія «безперервного поповнення запасів». Сутність даної концепції полягає в усуненні необхідності в замовленнях на поставку сировини для поповнення запасів. Ця технологія є модифікацією системи QR. Цю систему можна вважати подібною до логістичної стратегії «Мінімум-максимум», в якій чергове замовлення на поставку сировини або інших запасів відбувається за їх мінімального рівня або за значення нижче цього рівня. За даної стратегії поставка запасів відбувається до моменту, коли їх рівень становитиме максимально можливий для їх розміщення на складських площах підприємства. У випадку зі становищем заготівельної системи підприємства ТОВ «ЗКМ» та ситуації на ринку сировини, необхідної для підприємства пропонується адаптації даної стратегії наступним чином: значення мінімального рівня запасів при якому відбувається чергове замовлення необхідно збільшити до рівня резервного запасу; максимальний рівень обсягу запасу визначається можливістю підприємства до утримання запасів.

3.2 Вплив стратегічних заходів на ефективність заготівельної логістики

В результаті процесу залучення нових постачальників сировини передбачається наступні результати:

- Розширення бази постачальників підприємства;

- Покращення рівня забезпеченості підприємства сировинними ресурсами;
- Стабілізація та підвищення надійності поставок сировини;
- Можливість вибору нових постачальників та переходу на більш вигідні умови закупівлі сировини;

Затрати на реалізацію даного завдання є мінімальними, оскільки реалізація його змісту полягає в здійсненні поставлених задач службами маркетингу, логістики та комерційної служби підприємства, що входить до їх обов'язків передбачених Статутом підприємства.

Вираження результатів реалізації плану покращення іміджу підприємства відносно постачальників сировини є неможливим в конкретних числових значеннях, оскільки це завдання є складно прогнозованим та цілком залежить від поведінки посередників та кон'юнктури ринку, проте можна

Ефект від реалізації заходів щодо оптимізації складських площ підприємства можна визначити наступним чином. Станом на 01.01.2018 року завантаженість складів підприємства становила 48%. Відповідно значення цього показника в натуральному вимірі становить:

$$18844,7 * 0,48 = 8565,45 \text{ м}^2$$

Основний негативний ефект від низького рівня оптимізації та наявності невикористовуваних складських площ полягає в наявності затрат на їх утримання, що спричиняють негативний фінансовий ефект.

Основними затратами на утримання складських приміщень є затрати на електроенергію, оплату праці обслуговуючого персоналу та затрати на ремонтні роботи.

Затрати на використання електроенергії було розраховано наступним чином:

$$\text{Зел} = S * \text{Ce} * T * \text{ТС} \quad (3.1)$$

Де, Зел – затрати на використання електроенергії;

S – сукупна площа обслуговуваних складських приміщень;

Ce – споживання електроенергії на одиницю площі за одну добу;

ТС – тарифна ставка на оплату електроенергії;

Вартість споживання електроенергії для промислових та прирівнених до них споживачів з потужністю 750 кВа і більше в Україні станом на 1 березня 2018 року становить 203,947 коп/кВт*г

Відповідно для ТОВ «ЗКМ» це затрати на споживання електроенергії для обслуговування невикористовуваних складських площ становитимуть:

$$\text{Зел} = 8565,45 \text{ м}^2 * 0,027 \text{ кВт} * 203,947 \text{ коп/кВт*г} = 462\,534 \text{ коп.} = 462,63 \text{ грн}$$

Відповідно за рік, за умови безперервного функціонування складських приміщень цей показник становитиме: 462,63 грн * 365 = 168 825,02 грн

Утримання зазначеної складської площі потребує задіяння 14-ти працівників технічного та обслуговуючого персоналу. З огляду на середню заробітну плату по заводу можемо розрахувати затрати на оплату праці персоналу, що обслуговує зазначені складські площі:

$$14 * 4062,23 \text{ грн} = 93\,431,29 \text{ грн}$$

Відповідно за рік цей показник становитиме 682 454,42 грн

Вартість ремонтних та обслуговуючих робіт що проводяться протягом одного року на підприємстві становить від 10 000 до 50 000 грн (відповідно 30 000 грн в середньому).

Таким чином можемо розрахувати загальні витрати на утримання невикористовуваних складських площ:

$$168\,825,02 \text{ грн} + 682\,454,42 \text{ грн} + 30\,000 \text{ грн} = 884\,279,44 \text{ грн}$$

Отже, проведений аналіз показав, що з огляду на розглянуті проблемні місця заготівельної системи підприємства ТОВ «ЗКМ» було запропоновано реалізацію наступних заходів:

- активізація механізмів залучення нових постачальників сировини.
- покращення іміджу підприємства відносно постачальників
- реорганізації та зміна підходу до управління системою складування на підприємстві.

Прогнозований ефект від здійснення реорганізації та скорочення складських площ становить 884 279, 44 грн.

Альтернативним рішенням щодо скорочення складських площ пропонується зміна логістичної стратегії підприємства, що дозволить підвищити концентрацію виробничих запасів та відносно зменшити рівень залежності підприємства від ситуації на ринку сировини.

Як висновок слід зазначити, що для підприємства ТОВ «ЗКМ» було визначено напрямок підвищення ефективності логістичної діяльності, спрямований на вирішення таких недоліків логістичної системи як слабкий розвиток системи забезпечення підприємства сировиною, високий рівень залежності підприємства від окремих постачальників, погано оптимізоване та не раціональне використання складських площ. Для вирішення даних питань було запропоновано такі заходи як розширення бази постачальників первинної та вторинної сировини шляхом активізації механізмів їх пошуку та залучення; покращення іміджу підприємства відносно потенційних постачальників; оптимізація використання складських площ шляхом їх реорганізації.

Розраховано економічний ефект від здійснення реорганізації складських площ та їх методів використання, що прогнозовано становитиме 884 279, 44 грн на рік.

ВИСНОВКИ

В ході написання дипломної роботи було досліджено практичні та теоретичні питання заготівельної логістики та логістики в цілому. Було визначено що логістика є стрімко здобуваючою популярність галуззю людської діяльності. В сучасних умовах ринкової економіки діяльність підприємств підприємств спрямована на мінімізацію власних витрат. Найбільш актуальним та дієвим методом на сьогодні виступає саме логістична діяльність. Впровадження логістичної системи дозволяє досягти таких цілей як:

- Мінімізація транспортних витрат;
- Підвищення оперативності розподілу продукції
- Стабілізація забезпеченості підприємства ресурсами
- Контроль транспортної діяльності на кожному етапі процесу виробництва.

В Україні ринок логістичних послуг почав поширюватись з 90-х років ХХ. Було досліджено роботи таких науковців Альбеков А.У, Алесинська Т. В, Біловодська О.А., Кальченко А. Г., Крикавський Є. В, Гаджинский, А. М., Дубас О.П., Мілаш М.Н. та ін. щодо питань значення та особливостей застосування логістичних систем на сучасних підприємствах.

Визначено, що грамотне управління логістичними процесами є запорукою зниження витрат пов'язаних з транспортуванням та рухом матеріальних потоків, що відповідно дозволить покращити фінансовий ефект від діяльності.

Досліджено основні типи та методи класифікації логістики та логістичних систем зокрема. Визначено основні види логістики відповідно до масштабу діяльності, предмету діяльності та області застосування.

Заготівельна система є важливою складовою в структурі логістики. Мета заготівельної логістики полягає в забезпеченні входу матеріального потоку в

логістичну систему, тобто забезпеченні підприємства матеріальними ресурсами та сировиною. На сьогодні основними цілями заготівельної логістики є налагодження надійних відносин з постачальниками, скорочення часу і вартості транспортування.

Об'єктом дослідження було обрано та досліджено підприємство ТОВ «Завод кольорових металів». Завод є провідним підприємством України в області обробки кольорових металів.

Станом на 01.01.2018 р. штат заводу налічує 1047 працівників.

Останні роки на підприємстві здійснюються роботи з модернізації внутрішньовиробничих систем, системи інформаційного забезпечення, виробничого обладнання, тощо.

Продукція заводу поставляється промисловим підприємствам України, Росії, Білорусі, Молдови, країн Балтії. Кольоровий прокат з маркою заводу відомий в США, Угорщини, Польщі, Німеччини, Словенії та інші.

В ході роботи було досліджено організаційну структуру підприємства. Визначено що обраний лінійно-функціональний тип системи управління є найбільш доцільним для даного підприємства.

Визначено, що діяльність підприємства останні роки було ускладнено подіями на Сході України та погіршенням стабільності політичної ситуації в країні. Перераховані чинники мали негативний вплив на обсяги основних показників роботи заводу, проте на сьогодні завод продовжує відновлення виробничих потужностей. Про позитивний ефект від процесу відновлення свідчить розглянута динаміка основних показників діяльності підприємства.

Визначено, що на підприємстві успішно реалізовується діяльність логістичної системи, проте її окремі аспекти потребують удосконалення та оптимізації.

Розрахунки рівня логістизації функціональних підрозділів на підприємстві ТОВ «ЗКМ» показали, що коефіцієнт логістизації функціональних підрозділів ТОВ «ЗКМ» становить 14,28%, що є цілком раціональним значенням для виробничого підприємства.

В свою чергу рівень логістизації персоналу підприємства становить 2%, що є середнім показником для промислового підприємства за відповідної кількості штату працівників.

За допомогою SWOT-аналізу було визначено, що наявності надійних джерел фінансування завод має можливість для підвищити якості та репозиціонування продукції основного виробництва та виходу на нові ринки.

Для підвищення діяльності заготівельної системи пропонується впровадження ряду заходів, спрямованих на усунення «вузьких» місць логістичної системи та підвищення рівня її оптимізації.

На території заводу станом на сьогодні обслуговується значна кількість складських площ, що не задіяна у виробничому процесі, наслідком чого є надлишкові витрати, що спричиняють негативний фінансовий ефект для підприємства.

Сировинна база підприємства обумовлена співпрацею з постачальниками первинної та вторинної сировини. Головним постачальником первинної сировини є підприємство Baramist Limited (м. Лондон), обсяг поставок з якого становить 72,7% від загального обсягу поставок первинної сировини. Постачальниками вторинної сировини переважно виступають вітчизняні підприємства без визначених монополій.

З огляду на розглянуті проблемні місця заготівельної системи підприємства ТОВ «ЗКМ» було запропоновано реалізацію наступних заходів:

- активізація механізмів залучення нових постачальників сировини.
- покращення іміджу підприємства відносно постачальників

- реорганізації та зміна підходу до управління системою складування на підприємстві.

Прогнозований ефект від здійснення реорганізації та скорочення складських площ становить 884 279, 44 грн.

Альтернативним рішенням щодо скорочення складських площ пропонується зміна логістичної стратегії підприємства, що дозволить підвищити концентрацію виробничих запасів та відносно зменшити рівень залежності підприємства від ситуації на ринку сировини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смирнов І. Г. Світовий ринок логістичних послуг: географічні особливості / І. Г. Смирнов – К.: КНУ, 2017. - 65 с.
2. Курочкін Д. В. Логістика та управління ланцюгами поставок: практичний посібник / Д. В. Курочкін - Мінськ: Альфа-книга, 2016. - 783 с.
3. Родников А. Н. Логистика: терминологический словарь / А. Н. Родников – М.: Экономика, 1995. – 435 с.
4. Алесинская Т. В. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 322 с.
5. Чухрай Н. Інновації та логістика товарів / Н. Чухрай, Р. Патора – Львів: Вид-во Національного університету „Львівська політехніка”, 2001. - 262 с.
6. Ларіна Р.Р. Логістика : навчальний посібник / Р.Р. Ларіна. – Д. : ВІК, 2005. – 335 с.
7. Біловодська О.А. Логістика: курс лекцій / О.А. Біловодська, – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 113 с.
8. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник / О. М. Сумець, Т. Ю. Бабенкова. - К.: ХТП, 2012. - 220 с.
9. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
10. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2004. – 284 с.
11. Плєскач,В.Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах: підручник / В. Л. Плєскач, Т. Г. Затонацька. – Київ : Знання, 2011. – 718 с.
12. Пономаренко В. С., Логістичний менеджмент: Підручник / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко. - Х.: «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.

13. Артемівський завод з обробки кольорових металів [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.azostm.ua/> (дата звернення 28.04.2017) – Назва з екрана.
14. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посібник / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 304 с.
15. Матковський С. О. Статистика підприємств: навч. посіб. / С.О. Матковський, О.С. Гринькевич, О.З. Сорочак, Л.І. Гальків, І.В. Прокопович-Павлюк. - К.: Алерта, 2013. - 560 с.
16. Романів Є. М. «Контроль і ревізія» навчальний посібник / Є. М. Романів, Р. Л. Хомяк, А. С.Мороз, В. О.Озеран — Л.: Інтелект-Захід, 2004. — 325 с.
17. Тігова Т.М. Аналіз фінансової звітності : навч. Посібник / Т. М. Тігова, Л. С. Селіверстова, - К.: Центр навчальної літератури, 2012. - 268с.
18. Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посіб. / А. Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2003. – С. 51
19. Шнирков О. І. Інкотермс / О. І. Шнирков, Л. В. Губерський — К: Знання України, 2004. — 760с.
20. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — М.: Юрайт, 2016. — 359 с.
21. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручн. для студ. вищ. навч. закл./ Н. О. Голошубова. – К.: Книга, 2004. – 560 с.
22. Кальченко А. Г. Логістика: навч. посібник / А. Г. Кальченко, В. В. Кривещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 472 с.

23. Тридід О. М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / О. М. Тридід, К. М. Таньков. – Х.: ВД „Інжек”, 2005. – 224 с.
24. Міхейцева О. Є. Управління логістикою : розробка стратегій логістичних операцій / О. Є. Міхейцева. – Д: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с.
25. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления : учебное пособие / Т. В. Алесинская. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
26. Войчак А. В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу / А. В. Войчак – К.: НВФ «Студцентр» – 2000. – 43 с.
27. Сорока І.В. Інфраструктура товарного ринку / І. В. Сороки. – К. : НВФ «Студцентр», 2002. – 607 с.
28. Кальченко А. Г. Логістика: навч. посібник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 148 с.
29. Армстронг Г. В. Введение в маркетинг : учеб. пос. / Г. В. Армстронг, Ф. Д. Котлер; пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Издательский дом „Вильямс”, 2000. – 640 с.
30. Бауэрсокс Д. Д. Логистика : интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
31. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2004. – 284 с.
32. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посібник / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2008. – 376 с.
33. Біловодська О. А. Логістика / О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. О. Суярова – Суми: Університетська книга, 2009. – 1134 с.

ДОДАТОК А

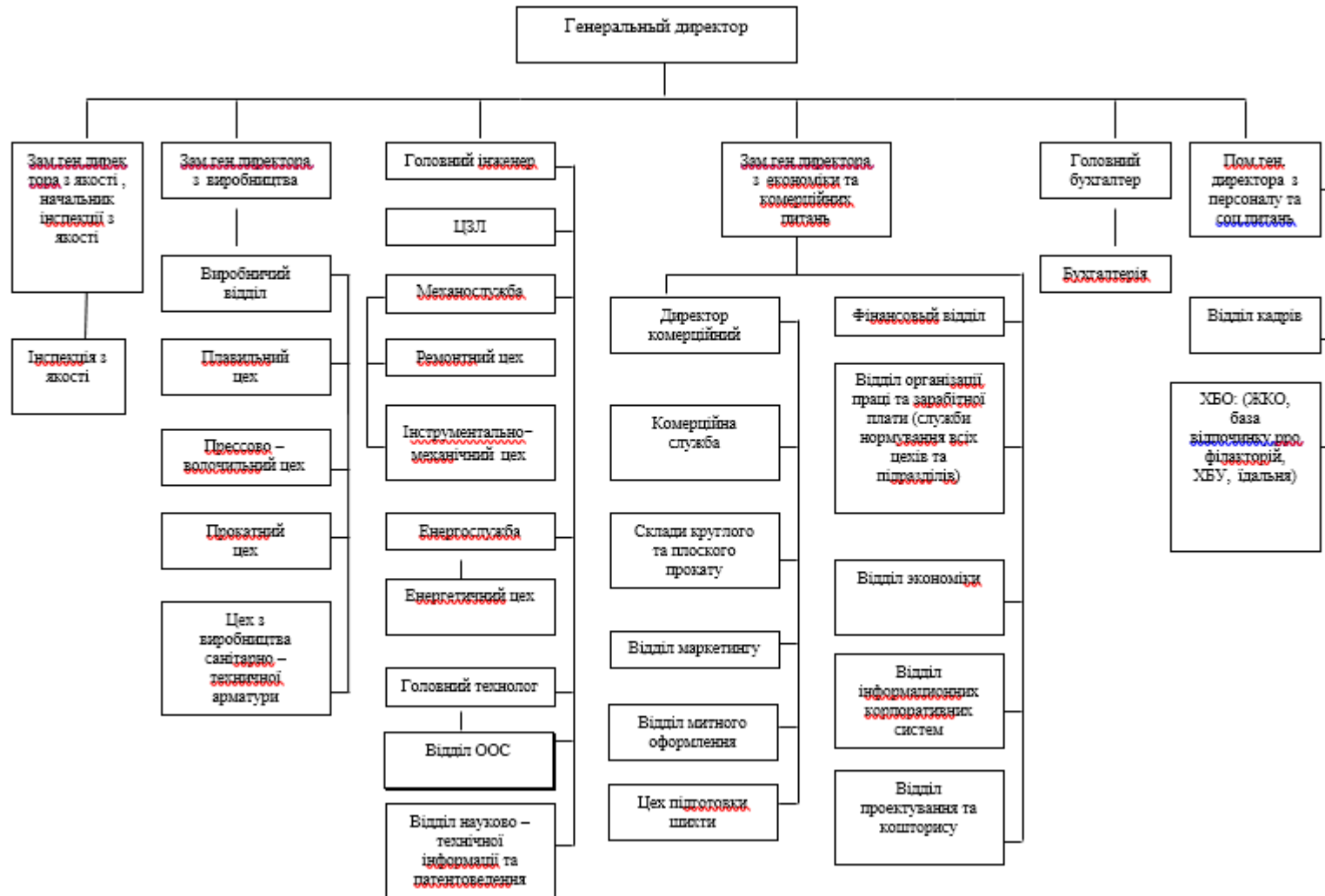


Рисунок А. Організаційна структура управління ТОВ «ЗЦМ»

ДОДАТОК Б

Таблиця Б. Форма № 1 «Баланс» ТОВ "ЗЦМ" (Звіт про фінансовий стан) за 2017 р.

Наименование	Код строки	На початок звітного періоду
АКТИВ		
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	1000	2 397
первісна вартість	1001	6 098
накопичена амортизація	1002	3 701
Незавершені капітальні інвестиції	1005	47
Основні засоби	1010	370 484
первісна вартість	1011	961 694
знос	1012	601 210
Інвестиційна нерухомість	1015	15 967
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	20 559
Знос інвестиційної нерухомості*	1017	4 592
Усього за розділом I	1095	418 523
II. Оборотні активи		
Запаси	1100	110 592
Виробничі запаси	1101	85 166
Незавершене виробництво	1102	16 120
Готова продукція	1103	9 260
Товари	1104	46
Векселі одержані	1120	4 996
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	79 332
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	148 518
з бюджетом	1135	27 748
у тому числі з податку на прибуток	1136	20 324
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	46 955
Поточні фінансові інвестиції	1160	15 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 860
Готівка	1166	2
Рахунки в банках	1167	9 591
Інші оборотні активи	1190	15 798
Усього за розділом II	1195	460 799

Продовження Таблиці Б

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	
Баланс	1300	879 322
ПАСИВ		
I. Власний капітал		
Зареєстрований капітал	1400	169 500
Капітал у дооцінках	1405	90 922
Додатковий капітал	1410	19 348
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	- 131 638
Усього за розділом I	1495	148 132
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	145
Пенсійні зобов'язання	1505	
Довгострокові кредити банків	1510	300 752
Інші довгострокові зобов'язання	1515	38 380
Довгострокові забезпечення	1520	16 575
Довгострокові забезпечення витрат персоналу*	1521	7 947
Усього за розділом II	1595	355 852
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	1600	241 525
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	32 779
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з бюджетом	1620	876
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками зі страхування	1625	1 029
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з оплати праці	1630	2 091
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	53 150
Інші поточні зобов'язання	1690	43 888
Усього за розділом III	1695	375 338
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	
БАЛАНС		879 322

ДОДАТОК В

Таблиця В. Звіт про фінансові результати за 2017р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року підсумком
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	958795	1414822
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-834940	-1202003
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий дохід:			
прибуток	2090	123855	212819
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	167008	93229
Дохід від первісного визнання біологічних активів	2122		
Адміністративні витрати	2130	-40342	-38538
Витрати на збут	2150	-21479	-18947
Інші операційні витрати	2180	-161382	-91722
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	67660	156841
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	2928	9315
Інші фінансові доходи	2220	1322	1329
Інші доходи	2240	176017	25606
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-82257	-70853
Втрати від участі в капіталі	2255	-102	-143

Продовження таблиці В

1	2	3	4
Інші витрати	2270	-379146	-242588
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	-213578	-120493
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1694	121
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	-215272	-120372
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-215272	-120372
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	З наростаючим підсумком
Матеріальні затрати	2500	764 068	1 173 748
Витрати на оплату праці	2505	69 575	72 641
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 629	33 573
Амортизація	2515	33 514	33 375
Інші операційні витрати	2520	154 405	67 589
Разом	2550	1 052 191	1 380 926

ДОДАТОК Г

СЕРТИФИКАТ


**соответствия системы менеджмента
требованиям стандарта ISO 9001:2015**

В соответствии с правилами сертификации подтверждено выполнение требований стандарта в организации



ООО «ЗАВОД ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ»
84500, г. Бахмут, ул. Героев Труда, 42,
Донецкая область,
Украина

в области:

Производство лигатур, слитков, чушек, прутков и профилей, катанки, проволоки, плит, листов, полос и лент, фольги, труб и трубок, фитингов, санитарно – технической арматуры и прочих изделий из цветных металлов и их сплавов

Регистрационный номер сертификата: TIC 15 100 179795

Действителен до: 2020-01-02
Действителен с: 2017-01-03

Отчет по аудиту №: 3330 2UN6 B0

Сертификация проведена в соответствии с процедурой аудиторства и сертификации TIC и предусматривает проведение регулярных наблюдательных аудитов.

Орган по сертификации систем и персонала
TÜV Thüringen e.V.



Йена, 2017-12-15



На официальных сертификатах голограммы.



Срок действия сертификата может быть проверен на Интернет-странице www.tuev-thueringen.de
Zertifizierungsstelle des TÜV Thüringen e.V. • Ernst-Ruska-Ring 6 • D-07745 Jena • ☎ +49 3641 399740 • ✉ zertifizierung@tuev-thueringen.de

Рисунок Г. Сертифікат відповідності системи менеджменту вимогам

ДОДАТОК Д

Орган сертифікації систем менеджменту ТОВ "ГЛОБАЛ СЕРТИФІК"



СЕРТИФІКАТ

Орган сертифікації
систем менеджменту ТОВ "Глобал Сертифік"

підтверджує, що компанія

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Завод кольорових металів»
вул.Героїв Праці 42
м. Бахмут, обл.Донецька, 84500, Україна

в наступній сфері діяльності:

**Виробництво лігатур, злитків, чушок, прутків і профілів,
катанки, дроту, плит, листів, смуг і стрічок, фольги, труб і
трубок, фітінгів, санітарно-технічної арматури та інших
виробів з кольорових металів і їх сплавів**

впровадила та використовує систему менеджменту
у відповідності до вимог стандарту

ISO 9001:2015
ДСТУ ISO 9001:2015

Даний сертифікат видано на підставі результатів проведеного аудиту та оцінки системи менеджменту, звіт № 00228/1 від 06.12.2017 р.

Реєстраційний номер сертифіката **UA-GC/1/227:2016**
Даний сертифікат дійсний з **06.12.2017** до **15.12.2019**



80043
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

вул. Еспланадна, 20, м. Київ, 01001, Україна / тел. (044) 229 6617



Рисунок Д. Сертифікат відповідності системи менеджменту вимогам стандарту