

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»
(ТОВ «ОВК-Системи»)

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕН-21

Спеціальності 073
«Менеджмент» Освітньо-
професійної програми

«Менеджмент організацій»



Руслан КРИВОРУЧКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент



Володимир ПУРТОВ

Рецензент: кандидат
економічних наук, доцент
кафедри профільної підготовки
ННІ міжнародної освіти

_____Тетяна ЧОЛОМБИТЬКО

Харків – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки і менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«12» грудня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Криворучко Руслана Анатолійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація управління запасами на підприємстві» керівник роботи Пуртов Володимир Федорович, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» жовтня 2022 року

№ 2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи «11» грудня 2022 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути поняття та функції запасів на підприємстві; визначити види систем управління запасами на підприємстві; визначити методики оцінок ефективності управління запасами на підприємстві; дати господарсько-економічну характеристику ТОВ «ОВК-Системи»; проаналізувати фінансове забезпечення управління; розробити фінансову стратегію управління запасами ТОВ «ОВК- Системи»

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

4. Дата видачі завдання «04» вересня 2022р.

Здобувач вищої освіти


Руслан КРИВОРУЧКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


Володимир ПУРТОВ

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1.Сутність і функціонал запасів на підприємстві	8
1.2.Різновиди концепцій щодо управління запасами на підприємстві.....	16
1.3.Методологічні практики оцінювання результативності управління запасами на підприємстві	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «ОВК-Системи»	33
2.1.Загальна виробничо-економічна характеристика ТОВ «ОВК-Системи» 33	
2.2.Аналіз фінансової складової для управління запасами підприємства	42
2.3.Оцінювання доцільності управління запасами підприємства стану та наявного фінансування	55
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ТОВ «ОВК-Системи»	61
3.1.Розробка фінансових стратегій удосконалення системи управління запасами ТОВ «ОВК-Системи»	61
3.2.Економічне обґрунтування рекомендованих заходів управління запасами на основі обраної фінансової стратегії	71
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. За теперішніх ринкових умов робота підприємств тісно пов'язана з остаточними результатами виробництва, найбільш важливими з яких є обсяг реалізації та прибуток. Головне завдання бізнесу в ринкових умовах – організувати свою діяльність так, щоб задовольнити кінцевих споживачів і отримати максимальний прибуток. Достатнє і вчасне забезпечення підприємства товарними запасами потрібного вибору товарів і якості є необхідною умовою виконання планів виробництва продукції, зниження собівартості, збільшення прибутку і рентабельності.

Актуальність обраної теми підтверджується зростаючим попитом на товарно-матеріальні запаси з боку підприємств, який може бути широкомасштабним (шляхом закупівлі чи виробництва більшої кількості матеріалів та енергії) або інтенсивним (більш економне використання наявних запасів у процесі виробництва).

Зпершу, це веде до збільшення запасів на одиницю продукції, хоча її собівартість також може знизитися за рахунок збільшення виробництва і зниження частки постійних витрат. Інший підхід забезпечує зниження питомих матеріальних витрат і зниження витрат на виробництво одиниці продукції. Економія використання продуктів, матеріалів та енергії дорівнює збільшенню їх виробництва. **Завданнями управління запасами є:**

а) оцінити фактичний стан, ступінь виконання та вплив на обсяг виробництва, вартість та інші показники плану матеріально-технологічного забезпечення;

б) оцінити рівень ефективності використання запасів;

в) визначити запаси власно видобутих запасів і розробити конкретні заходи щодо їх використання.

Джерелами інформації для оцінки запасів є плани матеріально-технічного постачання, заявки, договори на постачання сировини та матеріалів.

Наявність і використання матеріалів, матеріальних ресурсів, форми

статистичної звітності про собівартість продукції, господарські дані відділів матеріально-технічного забезпечення, відомості аналітичного обліку надходжень і витрат матеріальних ресурсів, залишків тощо.

Аналіз останніх досліджень. М. Клейтон, І. Ансофф, М. Портер, Дж. Ф. Берджесс, І. Бланк, О. Тарсенко, С. Жуков, І. Ліфіц, Ф. Котлер, А. Довгень, Б. Литвин, Н. Бутенко та ін. Проте проблема управління запасами на виробничих підприємствах ще не досконала, і в цьому напрямку необхідні подальші дослідження.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних джерел та практичної діяльності підприємства, на основі яких розробити вдосконалену систему управління запасами підприємства ТОВ «ОВЦ-Системи». Основними **завданнями** роботи є:

а) Розділ теорії та методики:

- Розглянути поняття та функції корпоративних запасів;
- Визначити тип системи управління запасами підприємства;
- Визначити методику оцінки ефективності управління запасами підприємства;

б) Розділ аналізу досліджень:

- Надати економічну та виробничу характеристику ТОВ «ОВК-Системи»;
- Проаналізувати грошове забезпечення керуванням запасами на підприємстві;
- Оцінити правильність управління запасами підприємства рівню його грошового забезпечення;

в) Проектно-рекомендаційна частина:

- Розробка фінансової стратегії управління запасами ТОВ «ОВК-Системи»;
- Дати економічне обґрунтування системи управління запасами відповідно до обраної фінансової стратегії.

Об'єктом дослідження є матеріальний облік торгово-виробничого підприємства ТОВ «ОВК-Системи».

Предметом дослідження є розгляд теоретичних та практичних нюансів

результативності управління запасами на прикладі підприємства з великими виробничо-товарними запасами – ТОВ «ОВК-Системи».

Інформаційну основу дослідження складають дані звітності ТОВ «ОВК-Системи» щодо економічного стану, дані Інтернету та власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснюється за допомогою сучасних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і функціонал запасів на підприємстві

Управління запасами є невід'ємною частиною єдиної системи управління оборотним капіталом, і від ефективності цього процесу залежить здатність підприємства підтримувати ліквідність і платоспроможність. Загальним критерієм оцінки ефективності даної системи, а також цілепокладання вважається мінімізація витрат, пов'язаних з формуванням і використанням виробничих запасів.

Ключовим завданням, яке мають вирішити фінансові менеджери, є зменшення надлишкових запасів матеріальних активів, що втратили вартість і насправді є скарбничками, які «заморожують» кошти. Ситуація, що склалася, спонукає керівників компаній шукати нові шляхи побудови системи управління запасами на принципах логістики, що є одним із найважливіших факторів підвищення загальної ефективності бізнесу.

Щоб скоротити витрати та оптимізувати операції, управління запасами передбачає ефективне зважування плюсів і мінусів кожної дії. Це також передбачає прийняття бізнес-рішень для кращого управління рухом запасів компанії.

Тож як саме ефективне управління запасами збільшує економічні вигоди бізнесу?

Ефективне управління запасами дозволяє [21, с.32]:

- Зменшити втрати виробництва через дефіцит сировини;
- прискорити оборотність таких ліквідних активів;
- Мінімізація надлишку ТМЗ, що збільшує операційні витрати і заморожує дефіцит коштів;
- Зниження ризику старіння і псування товарів;
- Зменшити витрати на зберігання ТМЗ.

Термін «запас» досить широкий. Термін застосовується як до рукотворних, так і до нерукотворних (природних) об'єктів. Його використання у таких поняттях, як залишки корисних копалин, лісові запаси (кореневі дерева), запаси водних ресурсів, запаси біоресурсів тощо є загальновизнаним.

Економічне тлумачення поняття «виробничі запаси» вужче: під ними розуміють сукупність товарно-матеріальних цінностей (предметів праці, частин знарядь праці, кінцевої продукції), що очікують на надходження в процес виробництва, споживання, транспорту. або продаж.

З економічної точки зору запаси є частиною матеріальних ліквідних активів, які можуть бути оцінені.

Готова продукція — призначені для реалізації матеріали та частина виробничих запасів (кінцевий результат виробничого циклу, готові засоби обробки (складання), технічні та якісні характеристики яких відповідають вимогам умов договору або інших документів, випадках, передбачених законодавством [2, С. 281].

Товари - це матеріали та частини виробничих запасів, які придбані або отримані від інших юридичних чи фізичних осіб для продажу. До переліку матеріальних запасів входять матеріали, придбані як готові або частково готові вироби, вузли та деталі, бензин, пакувальні матеріали, витратні матеріали та предмети домашнього вжитку. Він також включає такі сировинні матеріали, як метали та інші матеріали, такі як цемент. У цей список включені спеціальні предмети, такі як спеціальний інвентар та обладнання.

Запас є формою існування матеріального потоку. Матеріальний потік від джерела походження до кінцевого споживача може накопичуватися у формі запасів у будь-якому місці, тому запаси сировини, матеріалів і готової продукції є різними [3, с.43]. Таким чином, товарно-матеріальні запаси — це сировина, матеріали, деталі, готова продукція та інші матеріальні цінності, що очікують на промислове або особисте споживання.

Жодне виробниче або торгове підприємство не може обійтися без товарно-матеріальних запасів (рис. 1.1).

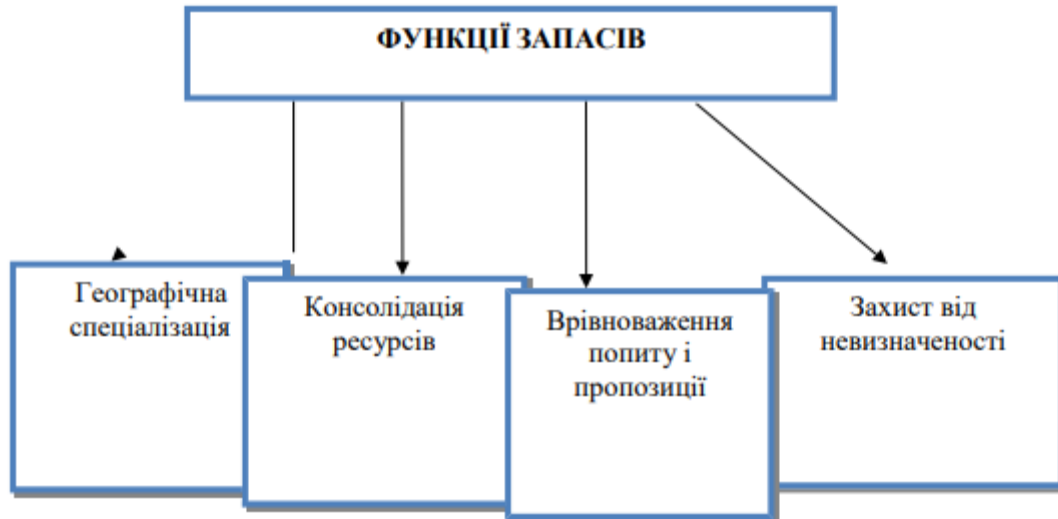


Рис. 1.1 – Найважливіші функції запасів на підприємстві

Перш за все спеціалізація резервів в галузі економіки проводиться завдяки географічним формуванням. Оскільки виробництво потребує енергії, сировини, води та робочої сили, воно часто доводиться розташовувати подалі від основного ринку збуту. Технічні та інші можливості, необхідні для виробництва цих вузлів і компонентів, часто розташовані поблизу джерел матеріальних ресурсів, щоб зменшити витрати на транспортування. Ця стратегія географічної ізоляції забезпечує рентабельне виробництво. Однак географічне відокремлення вимагає транспортування запасів компонентів до конвеєра. Крім того, географічна ізоляція створює потребу в запасах, необхідних для виробництва продукту. Далі вироблена в різних місцях продукція зосереджується на складі, далі збирається в змішані партії і відправляється споживачам.

Ще одна функція запасів - збалансованість попиту і пропозиції пов'язана з існуванням розриву в часі між виробництвом і споживанням. Найбільш наочним прикладом є сезонне виробництво продукту, який споживається протягом року (наприклад, виноградного соку). Протилежним прикладом є антифриз, який виробляється цілий рік, але витрачається тільки в один сезон. Балансування запасів забезпечує економічне виробництво в умовах зміни попиту. Подолання розриву в часі між виробництвом і споживанням є складною проблемою планування. У разі

сезонного попиту виробники, оптові та роздрібні торговці повинні створювати запаси товарів напередодні пікового сезонного попиту. Накопичення запасів дозволяє зняти залежність виробництва і споживання від сезонних факторів, а балансує функція передбачає інвестування коштів у створення запасів, які повинні бути повністю використані протягом сезону.

Головне питання планування — визначити, який обсяг запасів забезпечить максимальні продажі, мінімізуючи ризик переходу на інший сезон. Третя функція резервів — захист від невизначеності. Це те, що роблять страхування або буферні запаси, щоб згладити коливання попиту чи пропозиції. Інтеграція ресурсів — ще одна функція запасів — досягається накопиченням запасів незавершеної продукції на кордонах між різними стадіями виробничого процесу, таким чином забезпечуючи максимальну продуктивність для окремої фірми. Завчасно накопичені складські запаси в процесі дистрибуції дозволяють доставляти клієнтам великі партії товарів за найнижчими тарифами. Завдяки інтеграції ресурсів вироблені та накопичені продукти можна правильно класифікувати та продавати. Таким чином, ця функція інвентаризації може застрахувати підприємства від невизначеності. Функція інвентаризації визначає суму інвестицій у запаси, необхідні для виконання плану компанії.

За будь-якої конкретної стратегії виробництва та розподілу запаси можуть бути зменшені лише до рівня, який забезпечує реалізацію чотирьох функцій запасів. Запаси, що перевищують цей мінімальний рівень, вважаються надмірними.

Хоча з утриманням запасів пов'язані певні витрати, підприємці змушені їх створювати. Основними підставами створення матеріальних резервів є [43, с.433]:

1) Можливість порушення встановлених графіків доставки (раптове падіння інтенсивності потоку корму). У цьому випадку інвентаризація необхідна для того, щоб виробничий процес не зупинявся, що особливо важливо для компаній з безперервними виробничими циклами.

2) Можливість коливань попиту (несподіване збільшення інтенсивності потоку продукції). Попит на будь-який набір товарів можна передбачити з високою ймовірністю. Однак прогнозувати попит на той чи інший товар набагато складніше.

Отже, якщо запасів цього продукту недостатньо, може виникнути ситуація, коли платоспроможний попит не може бути задоволений.

3) Виробництво деяких товарів коливається сезонно. В основному це стосується сільськогосподарської продукції.

4) Знижки на оптові закупівлі також можуть призвести до накопичення запасів.

5) Спекуляція. Ціна на певні товари може різко зрости, тому компанії, які успішно прогнозують це зростання, створюють акції, щоб отримати прибуток за рахунок зростання ринкових цін.

6) Витрати, які пов'язані з замовленням. Процес розміщення кожного такого нового замовлення супроводжується адміністративними витратами (пошук постачальника, переговори з ним, відрядження, міжміські переговори тощо). Ви можете зменшити ці витрати, зменшивши кількість замовлення, що еквівалентно збільшенню кількості замовлених партій, і відповідно збільшенню кількості запасів.

7) Можливість уніфікованого здійснення операцій виробництва та розподілу. Обидва вида діяльності досить пов'язані - те, що виробляється, розподіляється. Якщо немає резерву, сила, швидкість потоку речовин у системі розподілу коливається зі змінами інтенсивності виробництва. Наявність запасів у системі поділу дозволяє більш рівномірно виконувати процес монетизації незалежно від виробництва. В свою чергу, наявність виробничих запасів згладжує коливання в забезпеченні сировиною і напівфабрикатами, забезпечуючи узгодженість виробничого процесу.

8) Можливість миттєвого обслуговування клієнтів. Виконувати замовлення клієнтів можна у такий спосіб:

- виготовлення продукції під замовлення;
- придбати замовлені товари;
- миттєва відправка замовленого товару з наявного складу.

Останній спосіб, як правило, найдорожчий, оскільки вимагає підтримки запасів. Проте в умовах гонки ймовірність негайного виконання замовлення може мати вирішальне значення в боротьбі за споживача.

9) Звести до мінімуму простої виробництва через відсутність запчастин. Відсутність запчастин на складі, вихід з ладу обладнання, різні аварії можуть зупинити виробничий процес. Це особливо важливо для підприємств із безперервним виробничим процесом, де простої можуть коштувати дорого.

10) Спростити процеси управління виробництвом. Це про створення Інвентаризації напівфабрикатів на всіх етапах свого виробничого процесу підприємства. Наявність цих запасів зменшує потребу в певному ступені одноманітності виробничих процесів у різних місцях, тим самим зменшуючи відповідні витрати організації на управління цими процесами.

Перераховані причини свідчать про необхідність створення запасу в логістичній системі. Водночас особливістю прямого логістичного підходу до управління запасами є відмова від поняття функціональної орієнтації на місцях.

У теорії управління запасами виділяють наступні види:

1) Класифікація за походженням:

- резерв матеріальних ресурсів;
- інвентаризація незавершеного виробництва;
- інвентаризація готової продукції;
- інвентарна тара;
- запаси вторинної сировини.

2) Щодо основної логістичної діяльності:

- постачальні запаси, матеріальні ресурси в логістичному ланцюзі від постачальника до складу матеріальних ресурсів товаровиробника, щоб забезпечити надійне постачання готової продукції;

- виробничі ресурси, незавершені матеріали та готова продукція, що перебувають у підприємствах сфери матеріального виробництва. Ці запаси служать сировиною для нової продукції, а також для готової продукції, яку споживачі можуть використовувати.

Забезпечувати безперервність виробничого процесу:

- товарні (збутові) запаси, запаси готової продукції, транспортні запаси, розташовані на складі готової продукції компанії-виробника та в мережі розподілу для задоволення попиту споживачів;

- сукупні матеріальні запаси є об'єктом оптимізованого логістичного управління з точки зору повної вартості, включаючи всі перераховані вище види запасів: запаси доставки, виробничі запаси та товарні запаси.

3) Щодо комплексної логістичної діяльності:

- складська інвентаризація, інвентаризація продукції на різних складах, види та рівні окремих ланок логістичної системи, включаючи внутрішньофірмових та логістичних посередників;

- запаси в дорозі, запаси в дорозі, запаси фізичних ресурсів, незавершене виробництво або готова продукція, що транспортується з ланки до іншої логістичної системи або в межах логістичної ланки системи;

- товари в процесі інвентаризації, специфічні складські запаси, сформовані без логістичних операцій зберігання (наприклад, перевантаження з одного виду транспорту на інший, консолідація, сортування тощо) у транспортному вузлі.

4) За функціональним використанням (для виробничого запасу):

- поточний (регулярний) запас – це основна частина виробничо-товарних запасів, призначена для забезпечення безперервності виробничо-збутового процесу між двома регулярними поставками, що утворюється при нерівномірних і регулярних поставках через різницю постачання та одноразове споживання;

- застраховані (гарантовані) запаси, призначені для безперервного постачання споживачам у разі виникнення непередбачених обставин: відхилення циклу та розміру партій постачання від плану, зміни інтенсивності споживання, затримки доставки в дорозі, збої у виробництві, технологічний цикл тощо;

- припаси, призначені для забезпечення матеріалами і готовою продукцією, зберігаються в буферному складі. Вони включають елементи, придбані в процесі виробництва, їх наявність обумовлена необхідністю виконання деяких

матеріально-технічних дій з прийому, обробки, навантаження та відвантаження, окремої підготовки перед споживанням;

- сезонна інвентаризація - це інвентаризація матеріальних ресурсів і готової продукції що створюються і зберігаються в умовах значних сезонних коливань попиту або в характері виробництва і транспорту;

- формування та підтримка рекламних запасів готової продукції в каналі збуту для швидкого реагування на маркетингову політику підприємства, як правило, супроводжується широкомасштабною рекламою в ЗМІ, масова інформація. Ці запаси розроблені, щоб зустріти можливий різкий підвищений попит на готову продукцію бізнесу;

- підприємства часто створюють спекулятивні резерви для фізичних ресурсів для захисту від можливого підвищення цін проти них або запровадити захисні квоти та тарифи;

- застарілі (неліквідні) запаси утворюються внаслідок невідповідності між логістичним циклом у виробництві та розподілі та життєвим циклом товару, а також через погіршення якості товару під час зберігання.

5) Щодо виробничого ланцюга або посередницької ланки:

- інвентаризація з постачальниками;
- споживчі запаси;
- запаси у торгових посередників;
- інвентаризація з посередниками фізичної дистрибуції.

Класифікація акцій підприємства за наведеними ознаками є умовною, головним чином задля контролю та доповнення.

До основних функцій, які виконують акції, відносяться:

- захист цін від інфляції;
- можливість управління витратами за допомогою знижок, це залежить від розміру замовлення;
- кумулятивна функція.

Роль антиінфляції полягає в наступному. Акції можна використовувати як захист від зміни цін та інфляції. Вносячи готівку в банк, підприємство має право

розраховувати на повернення коштів з відсотками. З іншого боку, вартість акцій може зростати швидше, ніж банківські депозити. Тому акції можна вважати ефективними інвестиціями за розумною ціною та належною оцінкою ризику.

Запаси також виконують функції управління витратами, коли кількість замовлень змінюється. Більшість постачальників пропонують знижки на великі замовлення. Закупівля великої кількості матеріальних ресурсів на вигідних умовах дозволяє знизити собівартість виготовлення продукту. Однак необхідно враховувати вартість зберігання складських матеріалів, пошкодження складу, крадіжку, страхову суму тощо. Крім того, збільшення вкладення власного капіталу підприємство змушене обмежувати вкладення грошових коштів в інших напрямках, що також підтверджує необхідність економічного обґрунтування прийнятих рішень щодо скорочення запасів та ефективного управління ними.

Дуже важлива і накопичувальна функція запасів. Якщо постачальники компанії не організовують поставки на регулярній основі, розумно зберігати вхідні матеріали в певних межах, щоб запобігти сюрпризам. Крім того, всередині підприємства виробничий процес також може відхилятися від плану.

Коли ці моменти не синхронізовані, запаси, як правило, накопичуються окремо для кожного процесу.

У той же час це також гарне рішення для підтримки достатнього рівня запасів у міру зміни попиту на готову продукцію. Наприклад, якщо попит на вироблену продукцію високий лише в літні місяці, компанія повинна забезпечити наявність достатнього запасу для задоволення цього попиту.

1.2. Різновиди концепцій щодо управління запасами на підприємстві

Управління запасами складається з вирішення двох основних завдань [4, с. 188]:

- визначити розмір необхідного товарного запасу, тобто норми запасу;

- налагодити систему контролю фактичного розміру товарно-матеріальних цінностей та своєчасного їх поповнення згідно встановлених норм.

Резервна квота – це розрахункова мінімальна кількість одиниць робіт, які має виконати виробниче або торгове підприємство для забезпечення безперебійного постачання вироблених або реалізованих товарів [4, с.66]. При цьому завданням управління запасами є забезпечення мінімізації витрат на створення запасів при забезпеченні безперебійної роботи. Для цього необхідно враховувати: поточні витрати на утримання запасів; витрати, пов'язані з обробкою та розміщенням замовлень; співвідношення ціни придбаного фізичного активу до його кількості; ризик старіння та деградації; розмір місце зберігання.

Серед методів керування запасами слід вирізнити такі:

- метод економічного замовлення – при оформленні замовлення на покупку товару;
- метод виробничого замовлення – скільки продуктів потрібно замовити для поповнення запасів;
- метод замовлення з резервним запасом;
- метод замовлення акційної кількості.

Метод економічного замовлення базується на таких припущеннях:

- завжди знати час між розміщенням замовлення та його отриманням;
- замовлена продукція надходить однією партією одночасно;
- неможливість зменшити кількість замовлення;
- якщо замовлення розміщені вчасно, дефіцит не включається;
- ціна одиниці товару не залежить від кількості замовлення;
- попит на продукт відомий і постійний;
- кількість продукції, відвантаженої зі складу постачальника протягом розглянутого інтервалу часу є постійною;
- практично нульовий час підготовки замовлення;
- замовлення однієї назви товару може здійснюватися незалежно від порядку інших назв;

- вартість зберігання та виконання замовлення може бути визначена з високою точністю;
- немає мінімальної кількості замовлення.

Система контролю запасів - детальний облік сировини та продуктів, що використовуються у виробничому процесі, невиробничих матеріалів, таких як витратні матеріали, канцелярське приладдя та предмети, що використовуються для обслуговування та ремонту приміщень та обладнання.

Метод середньозваженої оцінки запасів розраховується за середньою вартістю товарних запасів. Зважте запаси продуктів, придбаних за різними цінами. Постатейна оцінка використовується для обліку таких предметів, як автомобілі та унікальні твори мистецтва, дорогі ювелірні вироби та меблі на замовлення.

Метою системи управління запасами є забезпечення безперервного виробництва або реалізації продукції в необхідній кількості в обумовлений час і на цій основі досягнення повної реалізації виробленої продукції з мінімальними витратами на утримання запасів [5, с.93].

Завдання аналізу формування та стану запасів. Результат виконання поставленого завдання. Підтримувати ліквідність і поточну платоспроможність, оптимізувати структуру запасів. Поліпшити своє фінансове становище завдяки:

- покращена структура запасів і скорочення запасів через виявлення надлишкових запасів, поганої ліквідності та дефіцитних запасів;
- підтримувати ліквідні активи у необхідному стані;
- зменшення потреби в джерелах фінансування, зниження витрат, пов'язаних з фінансуванням запасів.

Зберігання конкурентоспроможності. Поліпшення клієнтського та клієнтського сервісу та підтримання ділової репутації завдяки:

- зменшити втрати прибутку через відхилення термінових замовлень.
- зменшити витрати, пов'язані з формуванням і обслуговуванням запасів.

Витрати на виробництво знижуються за рахунок:

- виключення втрат робочого часу через брак сировини і матеріалів;
- зменшити простої обладнання через відсутність запчастин;

- забезпечення більш раціонального виробничого процесу за рахунок виключення приватних змін календарного графіка;
- підтримувати найбільш економічне співвідношення між витратами на зберігання та витратами на придбання запасів;
- зменшити витрати на утримання складу.

Забезпечити необхідний контроль запасів. Зменшення втрат, пов'язаних із незадовільними системами контролю кількості та якості кормів, що надходять. Наявність запасів цінностей від можливої втрати, псування, неконтрольованого використання пов'язана зі значними витратами і серйозно впливає на результат діяльності підприємства. Відсутність правильного продукту може призвести до втрати продажів і розчарування споживачів. Нестача сировини для виробництва може призвести до зміни або зриву виробничих планів, що в свою чергу може призвести до додаткових витрат чи браку готової продукції [13, с.125].

Проте надлишок запасів може створювати проблеми. Через надлишок запасів постійно збільшується потреба в складських приміщеннях, обігових коштах, витратах на страхування та сплаті податків. Крім того, продукти, що зберігаються на складах, можуть застаріти та втратити частину своєї вартості. У багатьох компаніях товарні запаси складають значну частину активів. Водночас слід зазначити, що запаси є великим центром витрат. Зменшення запасів лише на кілька відсотків може значно підвищити прибутковість. Тому зберігання акцій має певні ризики. Перший вид ризику полягає у виснаженні капіталу при використанні власних коштів або збільшенні процентних витрат бізнесу (якщо це позикові кошти). Другий тип ризику полягає в тому, що товар може бути вкрадений або стати непридатним для використання. У поєднанні зі значними інвестиціями у запаси ці фактори становлять значну частину будь-якого бізнес-ризiku.

Системи управління запасами базуються на їх мінімізації, прискоренні оборотності продукції, обґрунтованому обліку та контролі їх формування та використання.

Надлишкові інвестиції в товарно-матеріальні цінності можуть зменшити оборотний капітал торговельної організації, збільшуючи потребу в кредитах для

оплати праці працівників торгівлі, оплати постачальників за поставлені товари та покриття поточних витрат. «Смертна кара» фінансових ресурсів, вкладених у товарні запаси, знижує ймовірність підвищення прибутковості організації за рахунок фінансових ресурсів в інших, більш прибуткових сферах торгової діяльності. Також є надмірність (з точки зору можливостей її реалізації).

Торгівля акціями вимагає значних комісій, щоб знизити продажі, орендувати додаткові склади та підтримувати їх для сплати податків.

Недостатнє інвестування у запаси також має деякі негативні наслідки. У цьому випадку в торгівлі можлива нестача необхідних товарів, що призводить до втрати потенційних покупців, зниження товарообігу через нестачу, збільшення вартості 1 гривні товарообігу, тому що працівники торговельної організації вимагають нестачі товарів. повинні виплачувати недоплачену заробітну плату, яка оплачує обслуговування непрацюючого обладнання. Жодна з цих ситуацій не є бажаною. Ось чому важливо мати асортимент продукції, який відповідає їхнім потребам, і створювати ефективний продукт на практиці їх система управління.

Метою управління запасами є зниження витрат на переміщення запасів в організації, зберігаючи при цьому високий рівень якості торгівлі, одночасно максимізуючи віддачу від інвестицій у запаси.

Створення системи управління запасами дозволяє вирішити наступні завдання: безперебійне постачання, мінімальні капіталовкладення, мінімальний ризик, забезпечення простоти процедур замовлення поповнення запасів, стабільність товаропотоку.

Як структура, система управління запасами має такий вигляд:



Рис. 1.2 - Систематичність управління запасами товару

Джерело: складено автором на основі: [2, с.35]

Ефективно функціонуюча система управління запасами дозволяє приймати економічно обґрунтовані рішення про те, скільки товарів необхідно мати в кожній точці торгово-технологічного процесу, а також про те, які товарні лінії необхідно зберігати і які позиції поповнювати в попередньо складеному плані.

Організація управління запасами в торгівлі відбувається в наступному порядку: розрахунок потреби організації в товарних ресурсах; визначення нормативів запасів; розробка політики поповнення запасів; організація контролю рівня запасів; оцінка ефективності системи управління запасами.

Огляд етапів побудови та впровадження системи управління запасами представлено на рис 1.3.

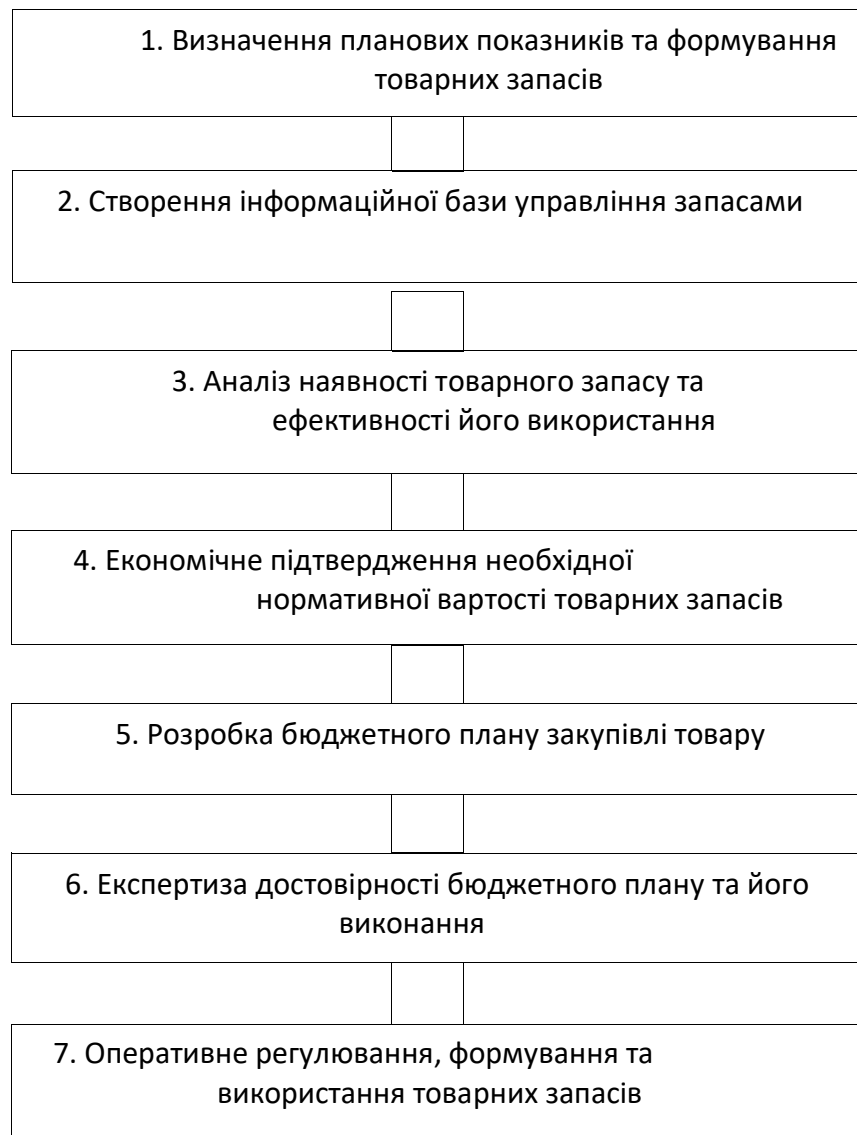


Рис.1.3 - Послідовні дії для побудови системи управління товарними запасами

Джерело: складено автором на основі: [5, с.67]

Дуже ваговими стратегічними й тактичними завданнями формування товарних запасів є:

1.Гарантування стабільного вибору товарів, якого буде достатньо , щоб досягти високих темпів зростання роздрібного товарообороту, ритмічності торгово-технічних процесів, безперебійного функціонування організації торгівлі, накопичення сезонних товарних запасів і цільова інвентаризація, накопичення (при економічній виправданості) додаткових запасів товарів для подальшого перепродажу іншим торговельним організаціям для отримання додаткового прибутку.

2. Інформаційна база для створення системи керування запасами має: відомості, що представляють інвентаризацію. Швидкість реалізації товарів, ступінь відповідності товарних запасів закупівельним потребам, кон'юнктура ринку, сегменти ринку, структура закупівельного попиту, можливість ефективної закупівлі товарів, динаміка цін (роздріб, продаж, опт), планові показники діяльності організації торгівлі (обсяг бізнесу) і структура.

3. Виявити тенденції та закономірності у формуванні та використанні запасів: визначення причин прискорення та уповільнення наявності запасів, показників оборотності та ефективності управління запасами.

4. Економічна раціональність нормативу товарних запасів достатня для розвитку товарообігу з найменшими витратами на формування та обслуговування.

5. Розробіть бюджетний план закупівель товарів, що дозволить базуватися на тенденціях продажу натуральних одиниць товару, змінах оборотності запасів, статусі МТВ, системах закупівель, виборі ефективних постачальників, частоті поставок, кількості замовлених товарів, спосіб і шлях доставки товарів, сума, що надсилається на місяць для придбання таких товарів.

Витрати на транспортування, зберігання та переміщення та управління запасами товарів повинні бути ретельно оцінені відповідно до специфіки категорії товару та організації його продажу.

Досвід діяльності суб'єкта роздрібної торгівлі показує - продовольчі товари слід доставляти щоденно, одяг - двічі на тиждень, свіжі продукти - від одного до кількох днів, взуття - від тижня до місяця, інші товари під час продажу, споживчі товари - постійно. Товари сезонні або поза сезоном - доставка перед сезоном, сезонні щодня - відповідно плану сезонних продажів. Предмети високої моди - доставка точно вчасно дає змогу негайно реагувати на зміну тенденцій продажів.

У країнах, де в роздрібній мережі переважає модель торгівлі, створена транснаціональними корпораціями, частота поставок окремих товарних груп в магазини становить:

Непродовольчі - 40% - 1 раз на тиждень; харчові - упродовж тижня, в тому числі овочі та фрукти - 48% поставки здійснювалися 5 разів на тиждень; молочні

продукти відповідно 34% - 6 разів на тиждень; м'ясні та ковбасні вироби - 40% - 3 рази на тиждень; бакалія - 41% - 2 рази, хліб - 67% - 6 разів.

6. Перевірити, чи відповідає бюджетний план стратегічним цілям організації та можливості його реалізації. У разі економічного обґрунтування плану бюджетних закупівель рекомендується доопрацювати план шляхом складання плану виконання заходів, призначення відповідального та визначення розміру матеріального заохочення.

7. Контролювати стан товарних запасів і хід виконання бюджетного плану, їх формування і використання: складати графік поставок товарів, визначати оптимальний розмір партії товарів, визначати причини виникнення надлишкових запасів, обґрунтування профілактичні заходи виникнення зайвих і неробочих товарних запасів і політика їх збуту.

Ефективність налагодженої системи управління запасами залежить від ретельного вивчення стану проблем формування, розміщення і використання запасів, ефективності всіх його елементів і ефективності управлінських рішень, що приймаються шляхом його проходження по всіх каналах в організації руху вантажів (рис. 1.4):

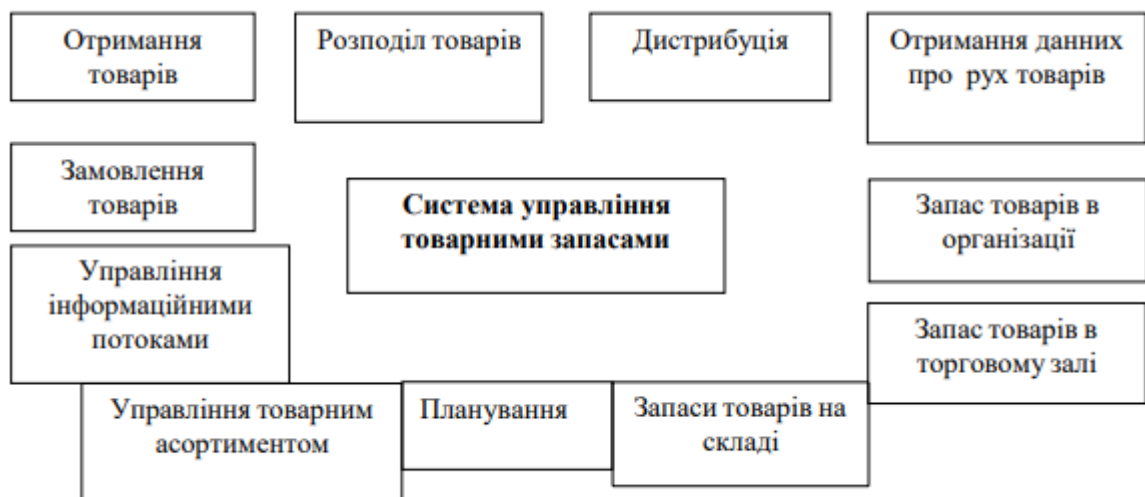


Рис.1.4 - Складові системи управління товарними запасами

Джерело: складено автором на основі: [12, с.235]

Всі елементи системи взаємопов'язані. Щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення, не можна ігнорувати жоден із перерахованих вище елементів.

Найбільш складними завданнями при впровадженні елементи керування запасами є постачання ефективної закупівлі товарів, вибір системи товаропостачання, визначення розміру замовлених партій товарів, розрахунок проміжків поповнення, облік і контроль запасів.

Щоб підтримувати постійне постачання матеріалів, необхідно використовувати систему управління запасами. Це гарантує, що всі сектори продовжуватимуть мати доступ до необхідних матеріалів, а також допомагає задовольнити економічні потреби процесу матеріального потоку.

Система управління запасами — це набір правил і показників, які використовуються для визначення того, коли закупівлі продуктів поповнюють запаси.

Вимір системи управління запасами:

- точка замовлення - мінімальний рівень запасу товару, після якого він потребує поповнення;
- нормативний рівень запасу – розрахункова вартість пропуску, де
- виконання при наступній покупці;
- кількість, що купується окремо;
- частота покупок - час між двома можливими покупками товару, тобто цикл поповнення товарного запасу;
- кількість продукту, що поповнюється для досягнення мінімальної вартості зберігання запасів на основі вказаної вартості поповнення та зазначеної вартості заміщення інвестиційного капіталу.

Використовуються такі системи управління технічними запасами:

- Порядок управління запасами з визначеним розміром замовлення;
- Порядок управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- Система з фіксованим циклом поповнення запасів до встановлення рівня;
- Система "Максимум-Мінімум".

Зважаючи на те, що в індексі планування немає відхилень і споживання запасів є рівномірним, у теорії управління запасами були розроблені дві основні системи управління запасами: система управління запасами з фіксованою кількістю замовлення та система управління запасами з фіксованою кількістю замовлення. частота замовлення. Інші системи управління запасами (системи з певним періодом поповнення запасів до певного рівня і системи «max-min») є строго модифікаціями цих двох систем.

Система з фіксованим розміром замовлення. Така система проста і є класичною. У цій системі розмір замовлення на поповнення є величиною постійною. Замовлення на поставку продукції виконуються, коли наявні запаси на складі системи зменшуються до встановленого мінімального критичного рівня, який називається «точкою замовлення».

У процесі функціонування даної технічної системи інтервали доставки можуть змінюватися залежно від кількості витрат (споживання) матеріальних запасів в логістичній системі. В вітчизняному досвіді часто буває, що розмір замовлення визначається з якихось локальних організаційних міркувань. Наприклад, зручність транспортування або можливість завантаження складів.

Регулятивними параметрами системи є розмір замовлення та «бали замовлення».

Якщо запаси досягають критично нижньої межі та організовується інше замовлення для постачання необхідних матеріальних ресурсів, рівень запасів на момент організації замовлення повинен бути достатнім для безперебійної роботи протягом логістичного циклу. При цьому страхові резерви мають залишатися незмінними. У деяких випадках використовуються плаваючі (осцилюючі) точки порядку.

Мінімальна кількість запасів у розглянутій системі залежить від інтенсивності витрат (витрати) матеріальних ресурсів за проміжок часу між поданням замовлення та надходженням партії на склад системи. Умовно прийнято, що цей інтервал часу є постійним протягом періоду закупівлі.

Систему з фіксованим розміром замовлення також іноді називають системою «подвійного складу», оскільки в цьому випадку передбачається, що запаси зберігаються в двох бункерах. Починаючи з першого бункера, матеріальні запаси витрачаються з моменту отримання наступної партії до моменту доставки замовлення, а з другого бункера - в період між поданням замовлення і його виконанням, тобто до моменту доставки.

Тому ця система контролю захищає бізнес від утворення дефіциту. На практиці в таких випадках в основному використовуються системи управління запасами з фіксованими розмірами замовлення [47, с. 92]:

- величезні втрати через недостатність запасів;
- високі витрати на зберігання запасів;
- висока вартість замовленого товару;
- високий ступінь невизначеності товару;
- наявність знижки в залежності від об'єму закупівлі.

Істотним недоліком даної системи є те, що вона забезпечує постійний облік залишків матеріальних ресурсів на складі системи, щоб не пропустити момент досягнення «точки замовлення». У разі наявності широкого асортименту матеріалів (або класифікацій - для торговельних компаній) необхідною умовою використання даної системи є використання технології автоматичної ідентифікації штрих-кодів.

Система з фіксованою періодичною послідовністю. У системі з фіксованою періодичністю замовлення розміщуються в строго визначені моменти і на однаковій відстані один від одного, наприклад, раз на місяць, раз на тиждень, раз на 14 днів і т. д., а варіації обсягу партії для великих і малих запасів є регульований.

В кінці кожного періоду звіряється рівень запасів і відповідно формується розмір партії поставки. Тому в системі з фіксованим циклом замовлення розмір замовлення (кількість партій) змінюється в залежності від рівня витрат. Розмір замовлення визначається як різниця між фіксованим максимальним рівнем поповнення запасу та його фактичною кількістю на момент замовлення.

Регуляторними параметрами системи є максимальна кількість запасів і встановлений інтервал між кожною партією, наприклад заданий цикл замовлення.

Плюсом даної системи є те, що немає необхідності систематично вести облік товарних запасів на складі системи. Недоліком є те, що інколи доводиться оформляти замовлення на невелику кількість матеріальних ресурсів. Якщо матеріаломісткість прискорюється (наприклад, зростає попит на готову продукцію), виникає небезпека вичерпання запасів до моменту виходу час наступного замовлення, тобто виникає брак.

Таким чином, система управління запасами з фіксованим циклом замовлення використовується, якщо:

- умови доставки дозволяють змінювати розмір замовлення;
- відносно низькі витрати на замовлення та доставку;
- втрати від дефіциту порівняно невеликі.

Насправді за цією системою можливо замовити один із багатьох товарів, предметів з відносно постійним рівнем попиту, малоцінні предмети тощо в одного постачальника.

Основна система управління запасами, згадана вище, заснована на фіксації одного з двох можливих параметрів: розміру замовлення або інтервалу часу між замовленнями. Якщо немає відхилень від планових показників і рівномірному споживанні запасів, на що розрахована основна система, такий підхід є достатнім.

Однак на практиці часто виникають більш складні ситуації. Особливо коли попит сильно коливається, основні системи контролю запасами не можуть забезпечити постійне постачання споживачам без значного збільшення рівня запасів. У разі системного порушення постачання та споживання базові системи управління запасами стануть неефективними. Для таких випадків були розроблені інші системи управління запасами, які розглядаються нижче.

Система, в якій запаси поповнюються до встановленого рівня з визначеним періодом. У цій системі вхідним параметром є проміжок часу між замовленнями. На відміну від основної системи, вона розрахована на роботу з великими коливаннями споживання. Щоб запобігти відставанням, наявності або відсутності

на складі. Замовлення подаються не тільки в обумовлений час, але і коли запаси досягають граничного рівня. Розглянута система складається з системного елемента з фіксованим інтервалом замовлення (встановлення частоти замовлення) і системного елемента з фіксованим розміром замовлення (відстеження лімітів запасів, або «точок замовлення»).

Таким чином, рівень матеріальних запасів регулюється зверху і знизу. Спеціальне замовлення буде видано, якщо запаси зменшаться до мінімального рівня до кінцевого терміну подання звичайних замовлень. В інший час система працює як система з фіксованою частотою порядку.

1.3. Методологічні практики оцінювання результативності управління запасами на підприємстві

Ефективне управління матеріальними резервами (МЗ) дозволяє [7, с. 62]:

- зменшити втрати виробництва через брак матеріалів;
- прискорити оборотність таких оборотних коштів;
- довести до мінімуму профіцит МОЗ, який збільшує операційні витрати та заморожує дефіцитні кошти;
- зниження ризику старіння і псування товарів;
- зменшення витрат на зберігання для Міністерства охорони здоров'я.

У практиці управління запасами можна виділити наступні основні ознаки неоптимального управління ресурсами [19, с. 63]:

- тенденція збільшення термінів зберігання запасів;
- запаси продовжували зростати, значно випереджаючи зростання обсягів;
- часта зупинка обладнання через брак матеріалів;
- відсутність складських приміщень;
- регулярне відхилення термінових замовлень через відсутність (відсутність) товарно-матеріальної цінності;

- великі списання через наявність застарілих (залежаних), повільно оборотних запасів.

Для визначення потреби в запасах необхідно оцінити оборотність кожного виду (виробничі запаси, готова продукція, товари та ін.) ТМЦ.

Рівняння [6, с.121] використовується для оцінки оборотності запасів за звітними даними:

$$\frac{C_n}{O_z} = C_z, \quad (1.1)$$

де O_z - оборотність запасів

C_n - собівартість продажів

C_z - Середня величина запасів

У свою чергу, середній резерв запасів представлений формулою [7, с.43]:

$$\frac{B_{in} + O_k}{C_z} = 2, \quad (1.2)$$

де C_z - середня величина запасів

B_{in} - залишки на початок періоду

O_k - залишки на кінець періоду

Варто підкреслити, що аналіз оборотності запасів також є важливим, оскільки він використовується для розробки специфікації інвентаризації матеріальних активів у днях та натуральних одиницях, що дозволяє оцінити відповідні умови фінансового планування організації [16, с.78].

Водночас порівняння дійсних запасів і норми дозволяє оцінити відповідність запасів і фактичної потреби підприємства, виявити дефіцитні і надлишкові матеріальні цінності.

Для кожного матеріального ресурсу, важливого за часткою в загальних запасах, можна розрахувати коефіцієнт запасної забезпеченості.

Для цього необхідно порівняти показник запасів натуральних одиниць із середнім значенням фактичних залишків за аналізований період.

Тоді коефіцієнт забезпеченості резервного фонду має такий вигляд:

$$\frac{\text{Середні залишки за період}}{\text{Норма запасів}} = \text{Коеф. забезпеченість запасам}, (1.3)$$

Якщо результат розрахунку більше 1, то можна вважати, що підприємство має надлишкові запаси.

Значення менше 1 вказує на брак, який може становити загрозу для безперебійного виробництва та збуту.

При значенні 1 можна зробити висновок, що рівень запасів є мінімальним і достатнім для продовження діяльності підприємства. Зрозуміло, що достовірність таких висновків залежить від нормативно правильної аргументації [17, с. 214]. Порядок розрахунку опису матеріальних цінностей - «знизу вгору», починаючи з аргументації опису, і на цій основі за елементами опису (сировина та основні матеріали, допоміжні матеріали, паливо, запасні частини тощо). Потім розраховують його в цілому по балансу для відображення виробничих запасів, а в кінці розраховують загальні запаси [18, с.257].

Підсумовуючи результати першої частини роботи, можемо підбити підсумок, що керування запасами включає кілька основних етапів: аналіз складу запасів, визначення рівнів оборотності запасів і розрахунок фінансово обґрунтованих запасів.

У бухгалтерському обліку інформація про наявність матеріалів і виробничих запасів в організації відображається в бухгалтерському балансі (форма N1) по рядку 211 «Сировина, матеріали та інші прирівняні до них цінності» і рядку 214 «Готова продукція і товари для перепродажі».

У практиці управління запасами основними проявами незадовільного управління ресурсами є: постійне зростання запасів, яке значно випереджає зростання продажів; часті зупинки обладнання через нестачу матеріалів; відсутність складських приміщень; відмова від термінових замовлень; масовість.

списання через наявність морального зносу (залежності), велика кількість товарно-матеріальних цінностей списана внаслідок псування та розкрадання. Ефективність управління запасами в основному залежить від швидкості оборотності запасів. Чим швидше буде термін виконання робіт, тим ефективнішою та прибутковою буде діяльність компанії.

Отже, управління запасами є невід'ємною частиною єдиної системи управління оборотним капіталом, і від ефективності цього процесу залежить здатність підприємства підтримувати ліквідність і платоспроможність. Загальним критерієм оцінки ефективності даної системи, а також цілепокладання вважається мінімізація витрат, пов'язаних з формуванням і використанням виробничих запасів. Основним завданням, яке стоїть перед фінансовими менеджерами, є зменшення втрат вартості матеріальних активів, що перевищують нормативний запас, який фактично становить скарбничку «заморожених» коштів. Ситуація, що склалася, спонукає керівників компаній шукати нові шляхи побудови системи управління запасами на принципах логістики, що є одним із найважливіших факторів підвищення загальної ефективності бізнесу.

Дослідження показують, що ефективно управління запасами може: зменшити втрати виробництва через брак сировини.

Прискорити оборот таких ліквідних активів; мінімізувати надлишок ТМЗ, який збільшує операційні витрати та заморозити дефіцитні кошти; зменшити ризик старіння та псування товару; зменшити витрати на зберігання ТМЗ.

Термін «запас» досить широкий. Термін застосовується як до рукотворних, так і до нерукотворних (природних) об'єктів. Його використання в таких поняттях, як запаси корисних копалин, лісові запаси (кореневі дерева), запаси водних ресурсів, запаси біоресурсів тощо є загальновизнаним. Економічне тлумачення поняття «виробничі запаси» вужче: під ними розуміють сукупність товарно-матеріальних цінностей (предметів праці, частин знарядь праці, кінцевої продукції), що очікують на надходження в процес виробництва, споживання, транспорту. або продаж.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВ «ОВК-Системи»

2.1. Загальна виробничо-економічна характеристика ТОВ «ОВК-Системи»

Діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «ОВК-Системи» («Опалення, водопостачання, каналізація – системи», м. Київ, вул. Сирецька, 9) – відомий європейський виробник обладнання для водопостачання, опалення та пожежогасіння, що поставляється з склад у Києві та монтаж систем каналізації та водовідведення [6].

Метою корпоративної діяльності є створення сприятливих умов для довгострокового співробітництва, встановлення дружніх стосунків з нашими партнерами та клієнтами для досягнення спільних цілей.

Компанія допомагає підібрати обладнання, яке максимально відповідає вашим потребам за технічними характеристиками, параметрами ціни та якості, а також надамо необхідну допомогу щодо встановлення та функціональності обладнання.

Все обладнання, що постачається організацією, сертифіковане на території України, забезпечене інформаційно-технічною документацією та супроводжується гарантійними зобов'язаннями.

Принципи компанії:

- індивідуальний підхід, пріоритезація інтересів клієнта;
- оперативність і чіткість вибору обладнання;
- найкраще рішення за співвідношенням функціональність-ціна-якість;
- працездатність і зрозумілість інструкцій обладнання;
- гарантійне та післягарантійне обслуговування. переваги компанії:

Переваги компанії:

- Професіоналізм. Наші менеджери є визнаними фахівцями своєї справи, які проходять регулярні тренінги та підвищують свою кваліфікацію на продуктах, які реалізують.
- Сервіс. Йдемо до клієнта - доставка, сервіс, отримайте консультацію та прийдіть в магазин чи офіс у зручний для вас час.
- Сприяння. Як офіційний партнер компанії-виробника ми надаємо гарантію на нашу продукцію, беремо участь в гарантії та обслуговуванні і підтримці клієнтів.
- Відповідальність. Ми надійні партнери, відповідальні за наших клієнтів та їх інтереси. Ми прагнемо вдосконалювати досягнуте.

ТОВ «ОВК-Системи» - рекламно-інформаційна компанія, постачальник високоякісного інженерного системного обладнання в Європі, дистанційно представлена в мережі Інтернет через такі ресурси:

1. Сайт комплексного менеджменту та маркетингової компанії - <http://ovk.prom.ua> [56];
2. Сайт інтернет-магазину відділу продажів компанії - <http://www.itorus.com.ua> [58];
3. Сайт управління виробництвом компанії - <http://www.ovk-install.com.ua> [57].

Обладнання, яке реалізує ТОВ «ОВК-Системи», сертифіковане на території України, забезпечене інформаційно-технічною документацією та має гарантійні зобов'язання. Самостійний виробничий підрозділ проектує та монтує системи водопостачання, опалення, протипожежного захисту, каналізації та водопостачання для 5 будівель за замовленнями споживачів у м. Києві та Київській області [7].

Сфери діяльності ТОВ «ОВК-Системи» [56]:

- житлове будівництво;
- адміністративні споруди й комерційні об'єкти;
- промисловість;

– комунальне господарство й очисні спорудження.

Товарна номенклатура ТОВ «ОВЦ-Системи» представлена 7 основними групами [58]:

Група 1 «Котли та опалювальне обладнання» (Додаток Б Таблиця В.1) - газові, твердопаливні та електричні котли систем опалення та комплектуючі до них.

Група 2 «Насосне обладнання» (табл. Б.2 додатку Б) -насоси для систем опалення, поверхневого і свердловинного водопостачання, водовідведення та каналізації, багатоступінчасті підвищувальні насосні установки.

Група 3 «Внутрішні інженерні системи» (таблиця В.3 Додатку Б) - радіатори та арматура, сантехнічна арматура та арматура систем опалення для підключення радіаторів і їх гідравлічного підключення до систем опалення, водопостачання та каналізації.

Група 4 «Водопровідне обладнання» (додаток Б, табл. Б.4) - арматура водопровідних і водопровідних систем, регулятори тиску, фільтри та системи очищення води, системи поливу.

Група 5 «Регулятори та автоматика» (табл. Б.5 додатку Б) - ваги, зонні, сідлові, поворотні, кулькові, регулятори тиску та температури.

Група 6 «Трубопровідна арматура» (табл. В.6 додатку Б) - засувки, крани кульові, зворотні, поплавкові, вентилі та вентилі, компенсатори та сітчасті фільтри.

Група 7 «Ізоляційні матеріали та кріпильні системи» (табл. Б.7 додатку Б) - теплоізоляційні та оздоблювальні та кріпильні елементи в системах водопостачання та каналізації.

Аналіз оптової номенклатури даної продукції посередницького підприємства ТОВ «ОВК-Системи» показує, що підприємство спеціалізується на продажу виключно закордонного обладнання для систем опалення та водопостачання високого класу (практично виключено дешеве обладнання виробництва Китаю), при цьому вироблене в Україні обладнання лише товарами спільних підприємств по іноземним технологіям, що випускається на іноземному обладнанні та імпортних комплектуючих.

Планування є одним із найскладніших видів розумової праці, властивих людині. Немає проблеми з тим, що задумане не реалізується, але з цим фактом не можна погодитися.

Планувальники складаються зі спеціалістів, які певною мірою виконують функції планування. Крім того, для одних з них функції планування можуть бути основним видом діяльності, наприклад, для працівників планово-економічного сектору, для інших ці функції можуть поєднуватися з іншими видами діяльності.

У нашому випадку в ТОВ «ОВК-Системи» функції спеціаліста з планування виконує штатний працівник.

Функції відділу планової економіки:

- Здійснення керівництва роботою з економічного планування на підприємстві, направленою на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення і використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності.
- Керівництво різними відділами компанії для підготовки перспективних, річних, квартальних і місячних планових проектів відповідно до завдань, встановлених планів і наказів, а також проведення демонстрацій і розрахунків відповідно до завдань, встановлених планів і наказів.
- Керування формуванням планів підприємства, координувати та зв'язувати всі його підрозділи, брати участь у розробці комплексних планів соціально-економічного розвитку.
- Забезпечити доведення планових показників до структурних підрозділів підприємства. Забезпечення виконання робіт з підвищення наукового обґрунтування планів, комплексного економічного аналізу всіх видів підприємницької діяльності та розробки кадрових заходів щодо ефективного інвестування витяжок і штор.
- Організаційний контроль за виконанням виробничих планів і планів прибутку, правильністю оплати встановлених цін, формулюванням галузевих заходів участі.

- Спільно з бухгалтерією створив структуровану систему управління та організації роботи для впровадження, удосконалення та розширення обсягу внутрішньої бухгалтерії подарунків.

За економічною характеристикою підприємства проаналізовані поточні показники діяльності з 2018 по 2020 роки та побудована аналітична таблиця (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства ТОВ «ОВК-Системи»

№	Показники	Роки			Відхилення 18/20, %
		2018 рік	2019 рік	2020 рік	
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	4521	3280	5989	82
2	Собівартість продукції, тис.грн.	27210	22764	24143	6
3	Валовий прибуток(збиток), тис.грн.	- 22689	- 19484	- 18154	-6,8
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	-1065	-950	160	216,8
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	-1129	-1030	49	204
6	Чистий фінансовий результат, тис.грн.	-1129	-1030	49	204
7	Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)	20	25	25	0
8	Основні засоби, тис.грн.	17748	26985	17748	-34

Джерело: складено автором на основі: [12,с.78]

Виручка в 2019 році знизилася порівняно з 2018 роком виробництва, проте зросла на 82% до 5,989 млн одиниць у 2020 році. Собівартість проданих товарів знизилася в 2019 році на 4,446 млн грн порівняно з 2018 та 2020 роками до 2019 року, зростання на 6%. У 2019 році загальний дохід зріс на 3,205 млн гривнів, у 2020 році збільшився на 6,8%. Фінансові результати операційної діяльності у 2019 році порівняно з 2018 роком зросли, але у 2020 році порівняно з 2019 роком вони зросли на 204%.

Метод SWOT-аналізу — екологічна експертна діагностична процедура, яка дозволяє описати поточні тенденції розвитку, сформулювати фундаментальні припущення щодо бізнес-перспектив організації та визначити її майбутній напрямок.

SWOT-аналіз зводиться до наступних моментів:

- розробити перелік можливостей, які зовнішнє середовище відкриває для організації
- розробити список загроз, прихованих у кожному зовнішньому середовищі, тобто список факторів, які призводять до зниження попиту, фундаментальної зміни споживчих переваг, підвищення рівня конкуренція, складність законодавства та регулювання тощо;
- зробити перелік сильних сторін організації, тобто перерахувати всі навички, уміння, знання та ключові фактори, які дозволяють організації досягти успіху в її діяльності;
- розробити список слабкостей організації, тобто перерахувати всі фактори, що перешкоджають або можуть перешкоджати роботі та розвитку організації;
- виділення найважливіший факторів із цього переліку.
- SWOT аналіз та побудова матриці рішень для організації ТОВ «ОВК-Системи».

Наступний перелік можливостей і загроз, сильних і слабких сторін базується на поточному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 2.2 - Можливості, загрози,слабкі і сильні сторони на основі SWOT аналізу

1. Можливості - Монтаж власними силами; - Гарантійне обслуговування; - Післягарантійне обслуговування (Продовження гарантії); - Підвищення вимог клієнта до якості аналогових систем; - Можливість регулювання цінової політики;	2. Загрози - Система оподаткування; - Високий ступінь конкуренції з боку великих підприємств; - Платоспроможність організації обмежена; - Місткість ринку обмежена.
- Реалізація різних інструментів просування продукту.	
3. Сильні сторони - Унікальне географічне положення; -Сучасне високотехнологічне виробництво; -Гнучкі конкурентоспроможні тарифи; - Висока якість послуг; - Молодий кваліфікований персонал; - Резерв кваліфікованого персоналу.	4. Слабкі сторони - Істотна залежність від ринку споживачів; - Недостатня рекламна політика підприємства; - Нечисленність персоналу по монтажу; - Малий час роботи на ринку.

Джерело: складено автором на основі: [5]

Операційні витрати та витрати, пов'язані з фінансами, виробництвом і господарськими операціями протягом певного періоду часу. Вони включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші витрати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Операційні витрати (тис. грн)

№	Показник	2018	2019	2020	2018, % Структурні зміни за	2019, % Структурні зміни за	2020, % Структурні зміни за	Відхилення (2019/2018)		Відхилення (2020/2019)	
								±Δ	%	±Δ	%
1	Матеріальні витрати	5437	3181	3463	15,7	10,6	11,4	-2256	0,59	282	1,09
2	Витрати на оплату праці	12979	13835	15933	37,6	46,1	52,6	856	1,07	2098	1,15
3	Відрахування на	4616	4939	5648	13,4	16,4	18,7	323	1,07	709	1,14
4	Амортизація	8800	5878	4133	25,5	19,6	13,7	-2922	0,67	-1745	0,70
5	Інші операційні витрати	2718	2202	1095	7,9	7,3	3,6	-516	0,81	-1107	0,50
Σ	Всього	34550	30035	30272	100	100	100	-4515	87	237	1

Джерело: складено автором на основі: [12, с.211]

У структурі операційних витрат видно, що найбільшу частку у 2018 та 2019 роках становлять витрати на оплату праці персоналу (37,6% та 46,1% відповідно), а у 2020 році – 52,6%, тобто спостерігається тенденція до зростання виплати витрати на оплату праці. Такі показники, як витрати на матеріали та амортизація, падають.

Таблиця 2.4 - Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «ОВК-Системи»

Показники	2018	2019	2020	+/-		%	
				19/18	20/19	19/18	20/19
Прийнято працівників, люд.	135	131	18	-111	61	150	116
Вибуло працівників, люд.	124	132	194	0	11	0	0
Загальна чисельність персоналу, люд.	1613	1612	1526	5	0	1612	0

Джерело: складено автором на основі: [12, с. 235]

З таблиці 2.4 видно, що на цій фірмі майже немає обороту. Більше людей наймають, ніж звільняють. Тому це не впливає негативно на показники праці.

Основним принципом конкурентної стратегії є розширення частки ринку. Тому що значна частина продукції компанії – це продукція відомих брендів. Тому глобальні маркетингові компанії та науково-дослідні інститути беруться за гігантів цього ринку з головним завданням пошуку нових каналів збуту. Тому до основних завдань відділу маркетингу відносяться:

- збирати інформацію про потенційних клієнтів;
- прогноз попиту;
- дослідження ринку;
- оцінка конкурентів;

Кілька прикладів маркетингової діяльності ТОВ «ОВК-Системи».

1. Маркетингова інформаційна система компанії побудована на технології рекламно-торгівельних інтернет-магазинів, що дозволяє:

- Надати замовнику повну назву проекту виробу, включаючи загальний опис виробу, фотографії, технічні характеристики, надати технічний паспорт, що надає інформацію про поточну ціну товару;
- Надання клієнтам можливості онлайн-спілкування з консультантами ТОВ «ОВК-Системи» через Інтернет для надавання додаткової інформації, а також маркетингових знижок та цін на обрану продукцію;

- Надати клієнтам вичерпну інформацію про компанію – розробника товару та ліцензії, отримані ТОВ «ОВК-Системи» як торговим представником іноземних компаній-виробників.

2. Система зовнішнього моніторингу довкілля заснована на прямому контакті, за допомогою українського Інтернет-переходу. «Електронний» торговий майданчик PROM.UA (URL <http://ovk.prom.ua>) дає можливість зайти на сайти конкурентів у сфері опалення, водопостачання та очищення стоків і оцінити товари за порівняльними цінами.

3. Процес накопичення внутрішньої інформації базується на внутрішньому технічному процесі інтернет-магазинів [58]:

- Кількість користувачів сайту та «електронну» адресу облікового запису (знайомлення з товаром);
- Кількість користувачів сайту, які замовили товар і звернулися до менеджера для обговорення умов доставки та оплати;
- Кількість користувачів сайту через фактичні покупки товару;
- Назви товарів, які найчастіше перевіряються користувачем і назву продукту, який фактично продається;
- Облік географії клієнтів, як вони купують товари.

Керівники компанії, які мають доступ до всіх перерахованих вище категорій інформації, вирішують опублікувати свій сайт, що позитивно впливає на попит користувачів.

В частині логістичної діяльності канали розподілу та вантажопотік ТОВ «ОВК-Системи» організовані за прямим вантажопотоком:

- самовивіз зі складу в Києві;
- доставка транспортом кур'єрської компанії по Києву та по Київській області;
- Доставка "Новою Поштою" та автокомпаніями ("Гюнцель" та ін.) по всій Україні.

2.2. Аналіз фінансової складової для управління запасами підприємства

Конкуренція є дуже важливим елементом ринкової економіки. Досвід західних країн показує, що конкуренція є важливим чинником стимулювання економічної діяльності, підвищення різноманітності та якості продукції, зниження витрат і стабілізації економічного зростання.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і ситуації, що швидко змінюється, підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані фінансових справ, а й виробляти довгострокову стратегію поведінки, що дозволяє їм адаптуватися до змін, що відбуваються в їхньому оточенні.

Нині в системі стратегічного управління дослідженню зовнішнього фінансового середовища підприємства відведено важливе місце. При цьому стоїть завдання забезпечити таку взаємодію між фірмою та фінансовим середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, який забезпечує її довгострокове виживання [17, С. 116].

Спочатку проаналізуємо фактори зовнішнього фінансового середовища, які мають опосередкований вплив на ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою PEST-аналізу (Додаток В.1).

Дані PEST-аналізу свідчать, що на діяльність ТОВ «ОВК-Системи» негативно впливають соціально-демографічні чинники, а саме зменшення чисельності населення, скорочення соціальних пільг, низький рівень життя населення та невідповідність прожиткового мінімуму рівню мінімальної заробітної плати, під дією яких зменшується попит продукції компанії. Корпоративні політичні та правові фактори також негативно впливають на компанії: жорстка податкова політика, відсутність правового захисту підприємницької діяльності та перешкоджають економічним реформам. Державна політика підтримки підприємництва на практиці зводиться до обмежувальних дій державних органів, які часто суперечать законодавчим діям, особливо щодо ліцензування та патентування окремих видів підприємницької діяльності.

Економічні і техніко-технологічні фактори в цілому позитивно впливають на підприємство (за винятком негативної дії їх окремих складових: інфляційні процеси, розвиток тіньової економіки і зменшення кількості підприємств, що впроваджують інновації). Так, за рахунок високого науково-технічного потенціалу у регіоні, зростання кількості освоєних нових видів сировини та будівельних технологій, застосування сучасного обладнання можливе підвищення ефективності використання робочого часу, зростання якості виробництва, підвищення продуктивності праці, а отже і покращення результатів діяльності досліджуваного підприємства.

Для оцінки ступеня невизначеності зовнішнього фінансового середовища ТОВ «ОВК-Системи» ми будемо використовувати методологію І. Ансоффа (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 - Можливості та погрози для ТОВ «ОВК-Системи» з боку зовнішнього середовища

Погрози	Можливості
1. Політична нестабільність у країні 2. Гальмування економічних реформ 3. Падіння темпів виробництва 4. Жорстка податкова політика 5. Постійні зміни у законодавстві України 6. Низький рівень життя населення 7. Значна привабливість цільового сегмента для конкурентів 8. Вплив світової економічної кризи	1. Поліпшення стану з оборотними коштами 2. Вихід на нові ринки 3. Підвищення попиту послуги підприємства 4. Збільшення привабливості підприємства для інвестування 5. Зміцнення зв'язків із постачальниками 6. Зростання продуктивності праці

Джерело: складено автором на основі: [21, с. 201]

Так як ТОВ «ОВК-Системи» сприймає більше зовнішніх загроз, ніж можливостей, тому підприємство повинно враховувати несприятливі фактори зовнішнього середовища та прагнути адаптувати та ефективно використовувати можливості.

Щоб зрозуміти вплив великої кількості факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії, необхідно проаналізувати привабливість галузі, визначити зовнішнє середовище та галузь, в якій працює компанія.

Був проведений аналіз привабливості галузі за індикатором Гаррісона (Додаток В.4) і списком А. Дж. Томпсона (Додаток В.5).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що галузь виробництва фільтрів є привабливою та має тенденцію до зростання. Отже, ТОВ «ОВК-Системи» може обрати базову корпоративну стратегію швидкого зростання, відповідну фінансовій стратегії – стратегії фінансової підтримки швидкого зростання підприємства, спрямованої на забезпечення високих темпів діяльності.

У цих випадках потрібні фінансові ресурси для поточного та зовнішнього зростання оборотних активів підприємства. Відповідно, пріоритетною сферою (напрямом) корпоративного стратегічного фінансового розвитку, яка найкраще може гарантувати цей тип великої фінансової стратегії, є зростання потенціалу формування фінансового балансу.

Бар'єри входу в галузь, в якій працює ТОВ «ОВК-Системи», не відрізняються високою інтенсивністю, тому поява нових конкурентів негативно позначиться на діяльності компанії. Тому ТОВ «ОВК-Системи» на даний момент займає середню позицію по виробництву фільтрів і комплектуючих в Київській області, і цю позицію необхідно постійно підтримувати.

Для ефективної діяльності підприємству необхідно дотримуватись основних ключових факторів успіху галузі, а саме використання сучасного обладнання, сучасних технологій, інновації у виробничому процесі, високоякісна сировина, висококваліфікований персонал, використання міжнародних стандартів, дотримання техніки безпеки персоналу, рівень якості та ефективності менеджменту, репутація компанії.

ТОВ «ОВК-Системи» – це замкнений виробничий цикл, де управління проектом від ідеї до реалізації здійснюється однією компанією, яка розділяє повноваження учасників процесу та контролює якість на всіх етапах реалізації проекту.

Стратегічний економічний напрямок ТОВ «ОВК-Системи» відповідає наступним критеріям: ринок фільтрів у Києві (зі зворотним осмосом, чашевим фільтром тощо), люди певного віку, рівень доходу вище середнього, значний соціальний статус та можливість купувати.

Таблиця 2.6 - Аналізування конкурентоспроможності цін та витрат за допомогою методу цінностей

Складові ланцюжка цінностей	Вимоги ринку	Відповідність вимогам («+» так; «-» ні)	
		ТОВ «ОВК-Системи»	ТОВ «Герц»
Закупка і постачання	Забезпеченість якісними матеріалами та комплектуючими	+	+
	для безперебійного виробництва та вигідні умови з постачальниками		
Основне виробництво	Висока якість технології виробництва	+	-
Збут	Використання прогресивних методів при здійсненні збутової діяльності	-	+
Продаж та обслуговування	Забезпечення високого рівня обслуговування	+	+
Маркетинг	Постійне маркетингові дослідження	-	+
Управління трудовими ресурсами	Ефективне управління персоналом, забезпеченість висококваліфікованим персоналом,	+	+
Фінанси	Забезпечення платоспроможності компанії	+	+
Нововведення, інновації	Забезпечення новими технологіями	+	+
Інформаційні технології	Використання інформаційних технологій	+	+
Відношення з органами влади	Своєчасна сплата податків	+	+

Джерело: складено автором на основі: [16, с. 145]

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що для забезпечення майбутнього успіху бізнесу необхідно прийняти поетапний підхід до продажів і проводити постійні дослідження ринку.

Визначимо критичні фактори успіху ТОВ «ОВК-Системи» за методикою Р. Гранта (Додаток В.7).

На основі проаналізованих даних можна зробити висновок, що конкурент ТОВ «ОВК-Системи» ТОВ «Герц» має конкурентну перевагу за рахунок вищої якості реклами та ефективності навіть при нижчих рівнях покращення якості житла. Інші дві компанії - ТОВ «Альтком» і «Будівельний Альянс» загалом були менш конкурентоспроможними, але їхні конкуренти мали перевагу в більш ефективних продажах.

Таким чином, порівняно з основним конкурентом ТОВ «ОВК-Системи» має невелику конкурентну перевагу за рахунок кращої якості продукції, але в той же час має невелику конкурентну перевагу.

Якість реклами висока і низька, а ефективність продажів низька, тому керівництво підприємства має приділяти найбільшу увагу розвитку цих критичних факторів успіху.

Без діагностики внутрішнього середовища неможливо вибрати стратегію. Сильні та слабкі сторони організації можна визначити лише шляхом детального аналізу кожного аспекту її діяльності, який є різним для кожного бізнесу, тому справжня робота організації полягає в тому, щоб упорядкувати перлини сили та слабкості. Найвидатніші сильні сторони компанії повинні становити основу її стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна мінімізувати негативний вплив слабких сторін фірми на її стратегічний стан.

В умовах ринкової економіки здатність виробляти товарну продукцію є однією з головних характеристик процвітаючого підприємства. Проте потреби змінюються, асортимент продукції потребує оновлення, тому потенціал більш-менш є. Кожне підприємство сподівається вчасно з мінімальними витратами реагувати на зміни споживчого попиту. Тому на першому етапі здійснюється об'єктивний аналіз виробничого потенціалу щодо змін, які необхідно внести у виробничий потенціал окремих видів продукції [13, С. 233].

Аналіз виробничої можливості представленого у додатку В. Виходячи з даних аналізу можна зробити висновок, що виробничий потенціал всіх СБО підприємства відповідає стратегії прискореного зростання, умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрям

діяльності, може забезпечити потрібний потенціал саморозвитку та зміцнення з цілями плану, які необхідно досягти в ході виконання роботи.

А виробничий потенціал СБО – ТОВ «ОВК-Системи» повністю відповідає стратегії, тобто відповідні елементи виробничого потенціалу підприємства достатні для успішного досягнення поставлених цілей за необхідних умов.

Для визначення фінансового потенціалу ТОВ «ОВК-Системи» проведено аналіз за методикою експертної оцінки, наведеною в додатку В.9. Після проведення аналізу фінансового потенціалу ТОВ «ОВК - Системи» можна стверджувати про його середній стан, тобто необхідне зростання потенціалу формування фінансових ресурсів (оскільки саме ця група показників має найменший бал – 3,8) через стимулювання потенціалу формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх. Також необхідно звернути увагу на зниження рівня фінансових ризиків та підвищення ефективності їх нейтралізації, формування можливості ефективного здійснення фінансової санації в умовах кризового розвитку, а також підвищувати рівень застосування фінансовими менеджерами сучасних технічних засобів, прогресивних фінансових технологій та інструментів.

Проаналізуємо джерела формування капіталу ТОВ «ОВК-Системи» (Додаток В.10).

Основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства є залучені кошти (24,2109 млн. грн.), які за підсумками 2018 року зменшилися на 1,6273 млн. грн., зменшившись на 5,48%.

Сформовані фінансові ресурси збільшено на 5 710 800 грн. Це є позитивною динамікою за рахунок збільшення власного капіталу на 7,3381 млн. грн., зростання на 5,48%, що еквівалентно 46,7792 млн. грн. Залучені кошти зменшилися на 1627,3 тис. грн., або на 5,48%, в основному за рахунок зменшення довгострокових зобов'язань на 18644,4 тис. грн., або на 700,3 тис. грн., та зменшення поточних зобов'язань на 3939,2 тис. грн., або на 927 тис. грн., кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуг на загальну суму 738,6 тис. грн. та інші поточні зобов'язання на суму 251500 грн., відповідно змінилася частка капітальної

складової кредиту. Це можна розглядати як позитивний поштовх для діяльності компанії.

У табл. 2.7 розрахуємо показники, що характеризують фінансовий стан ТОВ «ОВК-Системи».

Дані таблиці свідчать, що у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігаються позитивні тенденції до зміни у сприятливому напрямі коефіцієнтів ліквідності та коефіцієнтів фінансової стійкості, але негативним є збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на 0,21 і відповідно середнього обороту дебіторської заборгованості на 6,16. Це свідчить про необхідність посилення уваги керівництва компанії до вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю. Крім того, рентабельність дещо знизилася, оскільки підприємства отримали менше чистого прибутку. Таким чином, проведений аналіз показує, що фінансовий стан компанії вище середнього.

Таблиця 2.7 - Показники, які характеризують фінансовий стан ТОВ «ОВК-Системи»

№	Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення
1.	<i>Коефіцієнти ліквідності</i>			
1.1	Коефіцієнт поточної ліквідності.	5,02	5,22	0,2
1.2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності.	1,13	1,25	0,12
1.3	Коефіцієнт покриття	1,68	1,83	0,15
2.	<i>Коефіцієнти фінансової стійкості</i>			
2.1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,54	0,70	0,16
2.2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,87	1,54	-0,32
2.3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,67	0,08
2.4	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,46	0,35	-0,11
2.5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,39	0,31	-0,08
2.6	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,87	0,54	-0,32
3.	<i>Коефіцієнти ділової активності</i>			
3.1	Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	0,46	0,44	-0,02
3.2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	88,68	255,53	166,85
3.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,92	2,14	0,21
3.4	Середній строк обороту дебіторської заборгованості	73,82	79,98	6,16

Продовження таблиці 2.7

3.5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,45	8,22	-0,23
3.6	Середній строк обороту кредиторської заборгованості	57,70	53,40	-4,30
3.7	Коефіцієнт оборотності власних коштів	0,65	0,68	0,03
4.	<i>Коефіцієнти рентабельності</i>			
4.1	Комерційна рентабельність	0,36	0,28	-0,08
4.2	Рентабельність активів	0,17	0,15	-0,02
4.3	Рентабельність власного капіталу	0,31	0,29	-0,02
4.4	Рентабельність оборотних активів	0,21	0,19	-0,03

Джерело: складено автором на основі: [14, с.89]

Дані таблиці свідчать, що у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігаються позитивні тенденції до зміни у сприятливому напрямі коефіцієнтів ліквідності та коефіцієнтів фінансової стійкості, але негативним є збільшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на 0,21 і відповідно середнього обороту дебіторської заборгованості на 6,16. Це свідчить про необхідність посилення уваги керівництва компанії до вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю. Також негативним є зменшення чистого прибутку, отриманого підприємством, що призводить до зниження коефіцієнта прибутку. Отже, проведений аналіз показує, що фінансовий стан підприємства вище середнього.

Ми оцінюємо вплив виручки від реалізації на фінансову стійкість фірми. Фінансовий стан підприємства формується під впливом розвитку виручки від реалізації, тобто нормальний розвиток виручки від реалізації дозволяє підтримувати фінансову стійкість і платоспроможність підприємства [6, с.199].

Розмір впливу виручки від реалізації продукції та інших чинників на фінансові результати господарської діяльності підприємства визначається за допомогою методичних прийомів «спосіб різниць» та «спосіб ланцюгових підстановок» з обов'язковим визначенням питомої ваги впливу кожного чинника на зміну (або в зміні) об'єкту Аналіз (Додаток Б.11).

Так, виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020р. спостерігалось зростання порівняно з 2019 роком на 883,5 тис. грн., отже, за основними фінансовими показниками господарської діяльності (тобто загальною виручкою) – на 452,3 тис. грн., а також зросли прибутки з 1,93 млн грн до 1400 грн. Також помічено, що вартість тиражу зросла на 701,65 тис. грн., з відповідним зростанням на 298,28 тис. грн. та 403,37 тис. грн. змінної.

Фінансовий профіль підприємства характеризується постійною наявністю необхідної суми готівки на банківських рахунках і відсутністю простроченої заборгованості.

Для загальної оцінки платоспроможності підприємства використовуються показники ліквідності за даними бухгалтерського балансу. Результати аналізу впливу виручки від реалізації продукції на ліквідність компанії див. у Додатку В.12

Отже, під впливом збільшення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшується на 0,03.

Але коефіцієнт ліквідності має суттєві недоліки: він є моментним показником і, крім того, характеризує стан платоспроможності на дату упорядкування балансу підприємства, тобто на минулий період, підприємцю ж важливо заздалегідь передбачити платіжну ситуацію, а особливо це важливо для виручки від реалізації продукції [10, сторінка 131]. Для цього можна використати оцінку готовності підприємства платити (Додаток В.13).

Фінансовий стан підприємства в основному залежить від наявності власних оборотних коштів. Тільки вчасно продавши необхідну кількість товарів, можна гарантувати збереження власних оборотних коштів.

Також доцільно проаналізувати вплив обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на показники ефективності використання оборотних коштів (додаток В.14).

Так, під дією виручки від реалізації продукції спостерігається збільшення загальної оборотності капіталу на 0,01 обороту, оборотності мобільних коштів на 0,02 обороту, заборгованості на 0,21 обороту та оборотність кредиторської заборгованості на 0,02 обороту.

Оскільки виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) дію на фінансове становище, то її оптимізація і стратегія розвитку в процесі планування повинні бути орієнтовані на підвищення фінансових результативів, зміцнення фінансової стійкості та Ефективності використання оборотних коштів.

Конкурентоспроможність підприємства можна розрахувати, згрупувавши критерії конкурентоспроможності за різними елементами маркетингового комплексу: товар, ціна, інформування споживачів про просування товару (маркетингові комунікації), (табл. 2.8).

Визначте найбільш небезпечних (пріоритетних) конкурентів для кожного товарного ринку. Усі учасники поділяються на певні групи відповідно до власних переваг, таким чином встановлюючи свою роль у змаганні. Кожну групу конкурентів характеризують специфічні концепції ринкової поведінки.

Таблиця 2.8 - Узагальнення та визначення коефіцієнта конкурентоспроможності

№п/п	Показники	Значення
1	<i>За продуктом</i>	
1.1.	Коефіцієнт ринкової частки	0,25
1.2.	Коефіцієнт передпродажної підготовки	1
1.3.	Коефіцієнт зміни обсягу продажу	1,12
2	<i>За ціною</i>	
2.1.	Коефіцієнт рівня цін	0,83
3	<i>За доведенням продукту до споживача</i>	
3.1.	Коефіцієнт доведення продукту до споживача	0,91
4	<i>За просування продукту</i>	
4.1.	Коефіцієнт рекламної діяльності	0,81
4.2.	Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю	1,14
<i>Коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності</i>		0,87
<i>Коефіцієнт поточної ліквідності</i>		5,22
<i>Коефіцієнт забезпеченості власними коштами</i>		1,84
<i>Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства</i>		8,33

Джерело: складено автором на основі: [13, с.34]

Таким чином, ТОВ «ОВК-Системи» можна віднести до групи компаній – претендентів на роль лідерів, які прагнуть збільшити ринкову частку продажів та

здійснюють ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на всі сфери діяльності та швидке зростання.

Був використаний аналіз SNW, щоб розглянути сильні та слабкі сторони ТОВ «ОВЦ-Системи» (Додатки В.15 та В.16).

Можна помітити, що у ТОВ «ОВЦ-Системи» більше переваг, ніж недоліків. Так, підприємство відрізняється від своїх конкурентів висококваліфікованим персоналом, низькою плинністю кадрів, власним виробництвом бетону, високою продуктивністю праці, значною часткою ринку, організацією збуту, якістю, надійністю житла, що будується, використанням сучасного прогресивного обладнання і нових матеріалів.

Однак, ТОВ «ОВК-Системи» необхідно замислитися над стимулюванням збуту через розширення можливостей продажу продукції кредит, охоплення соціально вразливих верств населення, впровадженням сучасних методів аналізу і прогнозування фінансової діяльності, повним укомплектуванням відділу маркетингу.

Результати дослідження сильних і слабких сторін фірм з точки зору персоналу, організації, загального менеджменту, виробництва, маркетингу та фінансів можна узагальнити у формі табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Загальна характеристика слабких та сильних сторін ТОВ «ОВК-Системи»

Внутрішні сильні сторони (переваги)	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
1. Зв'язок з органами державного регулювання 2. Прибутковість діяльності підприємства 3. Використання лінійно-функціональної організаційної структури 4. Випуск якісної продукції 5. Висока кваліфікація персоналу 6. Відпрацьована технологія транспортування, приймання товарів 7. Постійна зміна та доповнення системи мотивації праці. 8. Замкнутий цикл виробництва	1. Неповна укомплектованість служби маркетингу 2. Не достатньо кваліфіковане управління фінансами 3. Існування проблем з ефективним використанням оборотних активів 4. Не достатній рівень використання сучасних методів аналізу та прогнозування діяльності 5. Орієнтовано вузький сегмент споживачів 6. Неефективна рекламна діяльність

Джерело: складено автором на основі: [17, с.22]

Тому можна відзначити, що сильні сторони компанії значно переважають слабкі сторони. Слід зазначити, що ТОВ «ОВК-Системи» має зосередитися на грамотному управлінні фінансами, що дозволить підвищити ефективність використання оборотних коштів, а також застосуванні сучасних методів аналізу та прогнозування господарської діяльності.

Розроблено стратегічний баланс ТОВ «ОВК-Системи» (Додаток В.17), який дозволить нам розробити заходи щодо усунення, усунення або пом'якшення загроз і вразливостей, а також розширення можливостей і сильних сторін. Однак ця робота буде більш ефективною, якщо вона зможе виявити зв'язки між сильними і слабкими сторонами компанії, а також загрозами і можливостями.

Поєднання сил і можливостей ТОВ «ОВК-Системи» дасть йому перевагу перед конкурентами. Таким чином, прибуток підприємства може бути розподілений на рахунок підприємства та виробництво підприємства, а рахунок підприємства видається з додатком підприємства, представником підприємства та видачею підприємства.

Слід прийняти зовнішню стратегію зростання, спрямовану на підтримку і розвиток сильних сторін компанії в реалізації можливостей у зовнішньому середовищі. Необхідно комплексно сформулювати заходи щодо підвищення попиту на бізнес-послуги. Наприклад, необхідно інформувати потенційних покупців про діяльність компанії, публікуючи інформацію про компанію в газетах і журналах частіше, ніж зараз.

Підвищення продуктивності праці можна забезпечити шляхом постійної зміни та доповнення стимулів праці. Таким чином, це можуть бути варіанти заохочення призами за хорошу роботу, проводити конкурси «Працівник місяця» та пропонувати переможцям деякі бонуси, наприклад додаткову відпустку. Також можна запровадити бонусну програму, коли співробітники отримують подарунки та винагороди в міру накопичення балів, а переможець оголошується наприкінці року. У зв'язку з цим необхідно вживати заходів для стимулювання працівників до ефективної роботи.

Розумно використовувати стратегію прискореного зростання, яка використовує внутрішні резерви (потужність бізнесу) для протидії загрозам.

Доцільно використовувати обмежену стратегію зростання, за допомогою якої компанія буде використовувати можливість подолати слабкість свого внутрішнього потенціалу. Необхідно вжити заходів щодо залучення інвесторів до діяльності підприємства. Додаткові вливання допоможуть збільшити виробництво, що сприятиме підвищенню рентабельності бізнесу.

Отже, можна зробити такі висновки:

- Аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища, які опосередковано впливають на ТОВ «ОВЦ-Системи», дозволяє зробити висновок, що соціально-демографічні та політико-правові фактори негативно вплинули на діяльність компанії та технічні фактори ТОВ «ОВК-Системи».

- Зовнішнє фінансове середовище ТОВ «ОВЦ-Системи» відповідає країні «складне – стабільне зовнішнє середовище». При діагностиці середовища необхідно комплексно розглядати велику кількість факторів та проаналізовувати й оцінювати їх вплив на сталий розвиток підприємств.

- Проведений аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища прямого впливу на ТОВ «ОВК-Системи» свідчить, що підприємству потрібно суттєво звертати увагу на покращення та підвищення своєї привабливості для інвесторів, а також укріплювати зв'язки з фінансовими посередниками, і як результат підвищувати позитивний вплив на споживачів і постачальників.

- Найбільш конкурентоспроможним підприємством з виробництва фільтрів можна вважати ТОВ «ОВЦ-Системи», але відставання від попереднього підприємства невелике, що свідчить про неважливість, та незначну конкурентну перевагу підприємства.

- Виробничий потенціал всіх СБО підприємства відповідає стратегії прискореного зростання, умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрямок діяльності, може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу досягнення цілей, запланованих під час виконання проекту.

- Фінансовий потенціал ТОВ «ОВЦ-Системс» середній, що потребує збільшення потенціалу формування фінансових ресурсів, що стимулюється потенціалом формування власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел. Також необхідно звернути увагу на зниження рівня фінансового ризику, підвищення ефективності нейтралізації та створення можливості ефективної реалізації фінансової реконструкції. У разі розвитку кризи, рівень використання персоналом фінансового менеджменту сучасних технічних засобів, передових фінансових технологій та інструментів.

- ТОВ «ОВК-Системи» можна віднести до групи компаній-конкурентів за лідерство, які прагнуть збільшити частку ринку збуту, здійснюють ціновий демпінг, що характеризується стратегічною атакою, діяльністю у різних сферах та швидким зростанням.

- ТОВ «ОВК-Системи» може реалізувати активну фінансову стратегію для зміцнення основного фінансового становища підприємства за рахунок факторів зовнішнього фінансового середовища, особливо активної стратегічної підтримки.

2.3. Оцінювання доцільності управління запасами підприємства та стану наявного фінансування

На основі результатів дослідження, проведеного в розділі 2, і аналізу ABC-XYZ у групі найбільш значущих товарних позицій LLC (Додаток Д)

«Система HVAC» включає (Додаток Д):

1. Група АН (рівень варіації місячної динаміки продажів серії від 8,6% до 10% - табл. 2.6):

1.3 Промисловий потужний газовий котел

2.10 Багатоступінчастий вертикальний відцентровий насос

2. Група АУ ((рівень варіації місячної динаміки продажів серії від 13,4% до 20,5% - табл. 2.6):

1.1 Газовий котел

2.9 Багатоступінчастий горизонтальний відцентровий насос

2.1 Буровий насос

2.5. Насос відцентровий

Загальний обсяг продажів продукції АН+АУ Group становить 80% від загального річного обсягу продажів ТОВ «ОВК-Системи».

Згідно з алгоритмом у розділі 2.1, для груп Х і У

Заходи управління продажами полягають у наступному:

Х - покупка здійснюється одночасно з продажем товару У - створюється необхідний запас товару;

Одночасно охарактеризуємо групу АХ (див. рис. 2.2):

- висока споживча цінність товару;
- Висока достовірність прогнозу продажів і група АУ:
- висока споживча цінність товару;
- Середня достовірність прогнозів продажів.

Тому проаналізовано помісячну динаміку товарних залишків кожної групи товарних категорій за період 2019-2020 рр. відповідно до групувань, визначених у дипломних курсах.

Результати проведених аналізів представлені графічно в Додатку D на малюнках 1.D.1 - D.6. Як показано в аналізі діаграми, зображеному на малюнку. D1.-D.6 Додатку D:

1. Середньомісячні продажі та рівень балансу запасів продукції «промислових потужних газових котлів» АХ Group з 2019 по 2020 рік (Додаток D, Рисунок D.1):

а) 2019 рік:

- – Середньорічний рівень продукції на складах, що перевищує середньорічний рівень місячних продажів групової продукції на складі 33,92%;
- Місячний залишок товарів групи на складі перевищує максимальний рівень місячного рівня продажів товарів групи складає 133,33%;
- Середнє квадратичне відхилення між шестимісячним надлишковим середньорічним рівнем залишків продукції Групи на зберіганні та

місячним рівнем продажів продукції Групи на зберіганні становить - 45,22%;

б) У 2020 році:

- Середньорічний рівень продукції на складах, що перевищує середньорічний рівень місячних продажів групової продукції становить 38.23%
- Граничний рівень місячного надлишку продукту на складі над рівнем продажу продукції продукції групи становить - 120,0%;
- Середнє квадратичне відхилення між шестимісячним надлишковим середньорічним рівнем залишкових товарів групи на складі та місячним рівнем продажів товарних запасів групи становить -37,39%;

2. Середньомісячні продажі та рівень балансу запасів продуктів AX Group «багатоступеневих вертикальних відцентрових насосів» з 2019 по 2020 рік (Додаток Д, Рисунок Д.2):

а) 2019 рік:

- середньорічний рівень місячного надлишку залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 48,59 %;
- максимальний ступінь щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем реалізації продукції групи на складі становить – 228,57 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного надлишку залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем реалізованої продукції групи на складі становить – 56,61 %;

б) У 2020 році:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 33,94%;

- максимальний ступінь щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем реалізації продукції групи на складі становить – 280,0 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного надлишку залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем реалізованої продукції групи на складі становить – 58,82 %;

3. Середньомісячні продажі та баланс запасів продукції «газових котлів» АУ Group з 2019 по 2020 рік (рис. Д.3 Додатку Д):

а) 2019 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 40,09 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 160,0 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 56,45 %;

б) У 2020 році:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 27,45 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 86,96 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 34,05 %;

4. Середньомісячні продажі та рівень балансу запасів продуктів АУ «багатоступеневих горизонтальних відцентрових насосів» з 2019 по 2021 рік (рис. Д.4 Додатку Д):

а) 2019 рік:

- середньорічний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 42,56 %;
- максимальний рівень щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 152,94 %;
- середньоквадратичне відхилення середньорічного рівня щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі становить – 40,7 %.

Отже, отримане високе значення середньоквадратичного відхилення (фактично на рівні батьківського очікування в групі) свідчить про наявність в асортиментній групі товарних позицій з нестабільним попитом і, отже, надлишковими і надлишковими резервами.

Аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища, що опосередковано впливають на ТОВ «ОВК-Системи», дозволив зробити висновок, що соціально-демографічні та політико-правові чинники негативно впливають на діяльність підприємства, а технічні та технологічні – позитивно на ТОВ «ОВК-Системи».

Зовнішнє фінансове середовище ТОВ «ОВК-Системи» відповідає стану «складне - стабільне зовнішнє середовище».

При діагностиці навколишнього середовища необхідно враховувати велику кількість факторів, аналізувати та оцінювати їх вплив на сталий розвиток підприємств.

Проведений аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища прямого впливу на ТОВ «ОВК-Системи» свідчить, що підприємству потрібно суттєво звертати увагу на покращення та підвищення своєї привабливості для інвесторів, а

також укріплювати зв'язки з фінансовими посередниками, і як результат підвищувати позитивний вплив споживачів і постачальників.

ТОВ «ОВК-Системи» можна назвати найбільш конкурентоспроможним підприємством у виробництві фільтрів, але відставання від попереднього підприємства дуже невелике, що свідчить про неочевидність конкурентної переваги підприємства.

Потенціал всіх виробничих СБО підприємства що відповідає стратегії прискореного зростання, умови для самостійного вирішення основних проблем, пов'язаних з переходом до нового напрямку діяльності, можуть забезпечити необхідний саморозвиток і підвищити потенціал відповідності. програма досягнення цілей у ході роботи.

Фінансовий потенціал ТОВ «ОВК-Системи» середній, що потребує збільшення потенціалу формування фінансових ресурсів. Потенціал формування власних фінансових ресурсів шляхом мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Також необхідно звернути увагу на зниження рівня фінансового ризику, підвищення ефективності нейтралізації та формування можливості ефективного фінансового ремонту в умовах розвитку кризи.

ТОВ «ОВК-Системи» можна віднести до групи компаній-конкурентів за лідерство, які прагнуть збільшити частку ринку збуту, проводять ціновий демпінг, для яких стратегія агресивна за всіма напрямками, характеризується швидким зростанням.

ТОВ «ОВК-Системи» може здійснювати наступальну агресивну фінансову стратегію, спрямовану на посилення основних фінансових позицій підприємств за рахунок факторів зовнішнього фінансового середовища, зокрема активне підтримування корпоративної стратегії «прискореного зростання».

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ТОВ «ОВК-Системи»

3.1. Розробка фінансових стратегій удосконалення системи управління запасами ТОВ «ОВК-Системи»

Підприємствам необхідно визначити майбутні тенденції фінансового стану та потенційні можливості, щоб створити фінансовий план. Це пов'язано з тим, що компанії повинні знати про тенденції у своєму фінансовому середовищі та вживати заходів на основі цих тенденцій.

Як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства фінансова стратегія є підпорядкованою їй, тому фінансово сплановані стратегії повинні узгоджуватися з головними цілями та цілями організації. Водночас, відповідно до обраної компанією базової корпоративної стратегії,

Водночас сама фінансова стратегія має істотний вплив на формування корпоративної стратегії розвитку. Це пояснюється тим, що основною метою корпоративної стратегії є забезпечення високого рівня швидкості розвитку виробництва, зростання прибутків і поліпшення конкурентної позиції підприємств пов'язані з тенденцією розвитку відповідного товарного ринку (споживачів або факторів виробництва). Коли фінансові або товарні ринки компанії не розвиваються так, як компанія планує, її базову корпоративну стратегію необхідно змінити. Це відбувається, коли розвиваються суперечливі тенденції на фінансових і товарних ринках. [4, С. 107].

Формування базової стратегії підприємства та стратегічних альтернатив (розробка стратегії підприємства та вибір його СБО) необхідно здійснювати на основі матричного методу.

Отже, ТОВ «ОВК-Системи» є середнім підприємством, оскільки кількість працівників складає 526 осіб, тому для визначення базової корпоративної стратегії

використовуємо матрицю Томпсона-Стрікланда «Стратегічні варіанти для великих підприємств» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 - Матриця Томпсона-Стрікланда «Вибір стратегії для підприємств великого бізнесу»

Джерело: складено автором на основі: [4, с. 107]

Тому в базовій корпоративній стратегії розвитку ТОВ «ОВЦ-Системс» слід обрати стратегію зростання на основі внутрішніх ресурсів. Тому що основна ідея стратегії полягає в тому, щоб поліпшити характеристики продукту або випустити новий продукт без зміни галузі. Специфічними видами стратегій внутрішнього зростання є стратегії зміцнення позицій у торговельному середовищі, стратегії розвитку ринку, що включають пошук нових ринків збуту для вже виробленої продукції, і стратегії розвитку продукту, які будуть реалізовуватися компанією на цьому ринку.

Також при визначенні корпоративної стратегії, щоб вказати, в яких конкретних бізнес-напрямах компанія працюватиме в майбутньому, часто використовується матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа (рис. 3.2).

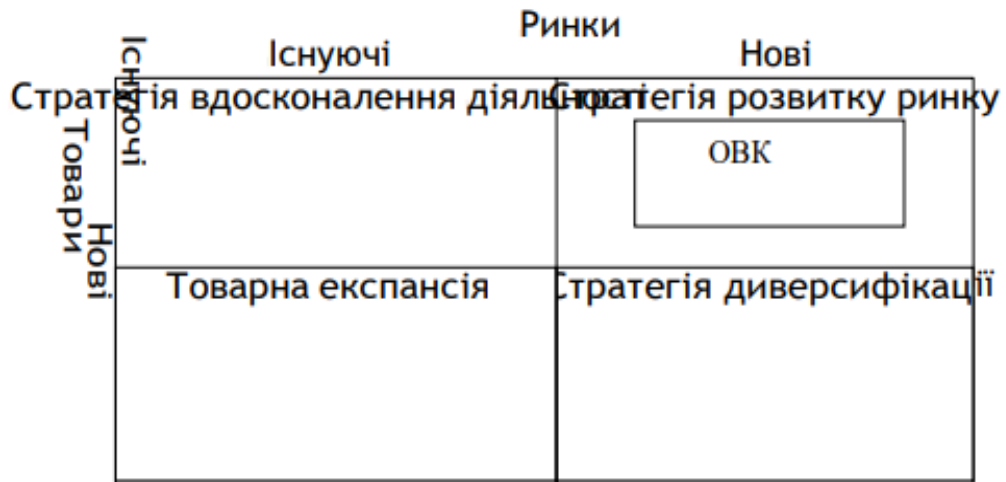


Рисунок 3.2 - Матриця І. Ансоффа «Товар-Ринок»

Джерело: складено автором на основі: [6, с.98]

Отже, відповідно до матриці «Товарний ринок» І. Ансоффа, ТОВ «ОВК-Система» необхідно обрати стратегію розвитку ринку, спрямовану на пошук нових ринків збуту або нових сегментів ринку для існуючої продукції. Дохід забезпечується завдяки розширенню ринків ін'єкційних препаратів у географічних регіонах та за кордоном. Обрана стратегія пов'язана зі значними витратами і ризиками, але також є більш прибутковою порівняно з попередньою стратегією.

Група компаній ТОВ «ОВК-Системи» має чотири основні стратегічні бізнес-одиниці: SBO1. Консультаційні послуги з встановлення та використання фільтрів; SBO2. Роздрібна торгівля фільтрами та аксесуарами до них; SBO3. Оптова торгівля фільтрами та аксесуарами до них; SBO4. Оренда виробничої ділянки.

Порівняємо всі SBO ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою матриці BCG (рис. 3.3)

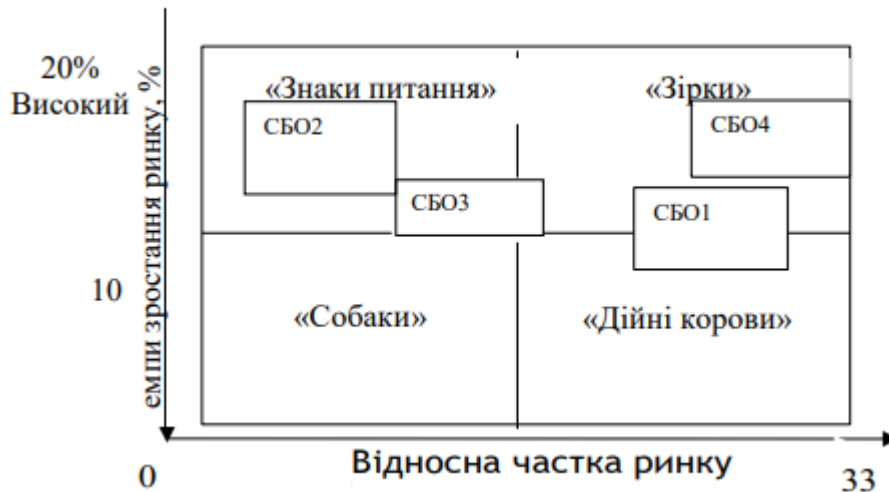


Рисунок 3.3 - Позиціювання СБО ТОВ «ОВК-Системи» за матрицею BCG

Джерело: складено автором на основі: [23, с.46]

СБО1 і СБО4 відносяться до квадрату «зірки» - СВО займають велику частку зростаючого ринку і приносять високий дохід. Однак вони вимагають значних інвестицій, щоб зберегти частку ринку та зберегти конкурентні переваги. Ці фінансові ресурси необхідні для підтримки конкурентної переваги.

СБО 3 і СБО 2 відносяться до квадрата «знаку питання» - займають велику частку ринку і потребують виділення фінансових ресурсів для активізації маркетингових зусиль для збільшення своєї частки на ринку (інтенсифікація зусиль).

Проаналізуємо СБО ТОВ «ОВК-Системи» за допомогою матриці GE/McKinsey (рис. 3.4).

Відповідно до моделі СБО ТОВ «ОВК-Системи» позиціонується наступним чином:

Ринкова привабливість СБО 1 середня, але конкурентна перевага сильна, тому стратегія розвитку, тобто інвестування в найбільш прибуткові сегменти ринку, відповідає цьому.

СБО 3 і СБО 2 мають характеристики високої ринкової привабливості та середньої конкурентної позиції, тому для цього підходить стратегія розвитку, спрямована на зміну слабкої позиції та визначення конкурентної переваги.

Характеристика SBO4 полягає в тому, що він має високу ринкову привабливість, і підприємство має сильну перевагу на ринку, цьому відповідає стратегія утримання позиції, тобто зосередження на збереженні конкретної переваги.

Після аналізу портфоліо робіт маємо такі узагальнюючі результати. ТОВ «ОВК-Системи», можна стверджувати, що його СБО1 характеризується успішністю та має перспективи розвитку, Компанії повинні зосередити значну частину своїх фінансових ресурсів на розвитку своїх SBO, щоб підтримувати конкурентоспроможні позиції у все більш привабливій галузі. (фінансової підтримки стратегії швидкого зростання).

Згідно з А. А. Томпсоном і Стріклендом (рис. 3.4), стратегічний портфель, сформований ТОВ «ОВК-Системи», можна представити у вигляді стратегічної піраміди.



Рисунок 3.4 - Піраміда стратегій А. Томпсона Дж.Стрікленда

Джерело: складено автором на основі: [10]

Отже, ТОВ «ОВК-Системи» може обрати базову корпоративну стратегію прискореного зростання, якій відповідає фінансова стратегія – стратегія фінансової підтримки прискореного росту підприємства, яка спрямована на забезпечення

високих темпів його операційної діяльності, передусім – обсягів виробництва й реалізації продукції. За цих обставин значно зросла потреба у фінансових ресурсах для збільшення оборотних активів та основних засобів підприємства. Відповідно, пріоритетною сферою (напрямом) корпоративного стратегічного фінансового розвитку, яка найкраще може гарантувати цей тип великої фінансової стратегії, є зростання потенціалу формування фінансового балансу.

Серед стратегій розвитку ТОВ «ОВЦ-Система» слід обрати стратегію внутрішнього зростання, оскільки основною ідеєю цієї стратегії є покращення характеристик своєї продукції або випуск нових продуктів без зміни галузі. Специфічними видами стратегій внутрішнього зростання є стратегії зміцнення позицій на ринку, стратегії розвитку ринку, які включають пошук нових ринків збуту для вже виробленої продукції, і стратегії розвитку продукту, які будуть реалізовуватися компанією на ринку. В базовій стратегії ТОВ «ОВК-Система» слід дотримуватися стратегії диференціації, метою якої є пропонувати продукти з характеристиками, що відрізняють їх від аналогічних конкурентів, які створюють «купівельну вартість» пов'язану з якісною продукцією (інноваційні технології, використання нових матеріалів і конструкцій, розвиток корпоративного управління якістю, контроль за дотриманням усіх нежитлових правил тощо).

Оскільки ТОВ «ОВК-Система» є претендентом на роль лідера ринку (переслідувачем), воно прагне збільшити частку ринку збуту, проводить ціновий демпінг, а тому тактику атаки можна застосовувати у всіх сферах розвитку бізнесу.

Для вибору альтернатив фінансової стратегії ми використовуємо аналітичний ієрархічний процес, який розбиває проблему на простіші компоненти та враховує судження особи, яка приймає рішення. Перший етап – побудова ієрархії альтернативних варіантів фінансової стратегії (Додаток Д.1). Потім на основі судження тих, хто брав участь в обговоренні проблеми, повинна бути побудована матриця попарного порівняння елементів ієрархії, при цьому має бути виконана зворотна симетрія (Додаток Д.2).

У поєднанні з судженням необхідно помножити значення, які відповідають кожному рядку матриці суджень, взяти корінь рівного ступеня та знайти середнє

геометричне. Розраховуємо кількість елементів, в результаті отримуємо значення складових власного вектора (табл. 3.1).

Так, спираючись на отримані результати можна зробити висновок, що домінуючими (найбільш важливими) факторами, які необхідно враховувати при виборі альтернативного фінансового рішення за для зростання потенціалу формування фінансових ресурсів є відповідність інноваційного потенціалу стратегічній орієнтації підприємства, сприятливість зовнішнього середовища до комерціалізації інновацій та досяжність бажаного рівень інноваційного потенціалу.

Таблиця 3.1 - Визначення пріоритетів для всіх чинників

	Компоненти власного вектору	Вектор пріоритетів
1. Зростання фінансового результату діяльності підприємства через впровадження інновацій	1,095	0,046
2. Здатність створювати і підтримувати довгострокові конкурентні переваги за рахунок впровадження інновацій	0,167	0,033
3. Системність інноваційної діяльності	0,707	0,139
4. Відповідність інноваційного потенціалу стратегічній орієнтації підприємства	7,746	0,285
5. Низький ступінь ризику впровадження інновацій	0,577	0,116
6. Сприятливість зовнішнього середовища до комерціалізації інновацій	4,899	0,252
7. Досяжність бажаного рівня інноваційного потенціалу	2,739	0,249
8. Низький рівень витрато ємності інноваційної діяльності	0,129	0,026

Джерело: складено автором на основі: [26]

Отже, на основі отриманих результатів можна зробити висновок, що основні (найважливіші) фактори, які необхідно враховувати при виборі альтернативного фінансового рішення для зростання потенціалу формування фінансових ресурсів є відповідність інноваційного потенціалу стратегічній орієнтації підприємства, сприятливість зовнішнього середовища до комерціалізації інновацій та досяжність бажаного рівня інноваційного потенціалу.

Одним із ефективних способів визначення стратегічної перспективи інноваційного розвитку є «стратегічна поляна». Метод «стратегічної поляни» також називають «полем стратегічних рішень», оскільки саме тут керівники компаній пропонують нові тенденції для впровадження та нові рішення для досягнення бажаних результатів. Для цього встановлюють нижню і верхню межі «поляни». Існує певна прогалина у наданих можливостях зростання,

У стратегічному менеджменті це називається «стратегічний розрив». Стратегічний розрив — це інтервал між можливостями, який визначається існуючими тенденціями зростання фірми. Стратегічні прогалини - це області стратегічних рішень.

У таблиці 3.2 наведені вихідні дані для визначення «стратегічної прогалини» ТОВ «ОВЦ-Системс».

«Стратегічна прогалина» являє собою «зону стратегічних рішень», яка передбачає отримання певних заздалегідь визначених результатів в рамках обраної стратегії. Верхньою межею на малюнку є планове значення приросту прибутку підприємства в попередні роки, а нижньою межею.

– Фактичне значення діапазону виконання. Область між верхньою та нижньою межами графіка є «зоною стратегічних рішень» бізнесу, де керівники ТОВ «ОВК-Системи» повинні приймати проблемні рішення, щоб наблизити існуючі тенденції до побажань бізнесу.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для визначення «стратегічної поляни» ТОВ «ОВК-Системи»

Показники	Од.вим.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Оборот при 3% зростання	млн. грн.	1,59	1,638	1,687	1,737	1,79	1,843
Прибуток від операційної діяльності (2015–2020рр.)	млн.грн.	13,8	14,1	14,5	15,0	15,4	15,9
Необхідний мінімальний прибуток	млн.грн.	17,3	18,6	19,7	20,9	22,1	23,6
Відносно обороту	%	2,2	2,4	2,2	2,3	2,1	2,2
Стратегічна прогалина	млн.грн.	3,5	4,5	5,2	5,9	6,7	7,7

Джерело: складено автором на основі: [24]

«Стратегічна поляна» для ТОВ «ОВК-Системи» зображена на рис.3.5.

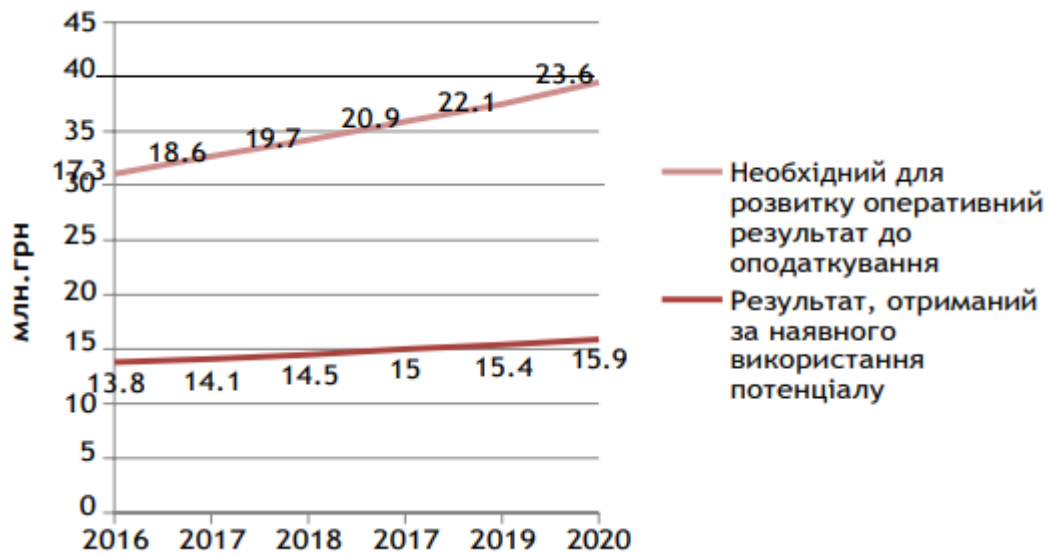


Рисунок 3.5 - «Стратегічна поляна» ТОВ «ОВК-Системи»

Джерело: складено автором на основі: [32]

Зона стратегічного прийняття рішення позначена стрілкою між величиною розвитку прогнозу та зростанням прибутку в ході реалізації стратегічного плану. Таким чином, заповнюючи «стратегічну прогалину» в управлінні

ТОВ «ОВК-Системи» вимагала виконання низки заходів стратегічного значення. Так, для підвищення попиту на продукцію компанії необхідно займатися виробництвом універсальних фільтрів для суспільства, впроваджувати у виробництво інноваційні технології очищення води, використовувати сучасні матеріали, тобто підвищувати якість продукції в кожному шлях і розширення асортименту продукції.

Щоб визначити природу базової стратегії фірми, ми використаємо для аналізу метод SPASE.

Використання показників визначеності в стратегічному аналізі не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію, особливо коли рівень невизначеності зовнішнього середовища високий. Інший спосіб представлення чисел — у форматі довірчих інтервалів, який можна легко адаптувати до більшості інструментів стратегічного аналізу, включаючи метод SPACE.

Отже, можна зробити такі висновки:

Їй підпорядкована фінансова стратегія інноваційної діяльності як частина загальної стратегії економічного розвитку підприємства, тому фінансова стратегія повинна узгоджуватися зі стратегічними цілями та напрямом діяльності підприємства. Водночас сама фінансова стратегія має істотний вплив на формування корпоративної стратегії розвитку.

Згідно з матриці Томпсона-Стрікланда базисних корпоративних стратегій розвитку ТОВ «ОВК-Системи» слід обрати стратегію росту за рахунок внутрішніх джерел, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, не змінюючи при цьому галузі, а відповідно до матриці І Ансоффа «Товар-ринок», потрібно вибрати стратегію розвинення ринку.

Згідно зі стратегією швидкого розвитку бізнесу необхідно вибрати фінансову стратегію фінансової підтримки швидкозростаючого товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ОВК-Системи». Це оптимальний шлях відповідно до пріоритетних провідних напрямів стратегічного фінансового розвитку підприємства.

Прописані такі основні фінансові стратегії, з потенціалом збільшення формування фінансових ресурсів.

За допомогою стратегічного куба стратегія зростання ТОВ «ОВК-Системи» повинна вибрати стратегію органічного зростання. Специфічними видами стратегій внутрішнього зростання є стратегії зміцнення позицій, стратегії розвитку ринку, що включають пошук нових ринків збуту для вже виробленої продукції, і стратегії розвитку продукту, які будуть реалізовуватися компанією на ринку.

На основі підходу Analytic Hierarchy Process обрано найкраще запропоноване фінансове рішення – це збільшення потенціалу формування фінансових ресурсів за рахунок підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Ефективний підхід до стратегічного планування - це «стратегічна прогалина», яку, як виявилось, необхідно заповнити.

Управління «стратегічним розривом» ТОВ «ОВК-Системи» вимагало реалізації низки стратегічних заходів.

Так, для підвищення попиту на продукцію компанії необхідно займатися виробництвом універсальних фільтрів для суспільства, впроваджувати у виробництво інноваційні технології очищення води, використовувати сучасні матеріали, тобто підвищувати якість продукції в кожному шлях і розширення асортименту продукції.

Для визначення характеру базової стратегії підприємства проводиться аналіз за допомогою методу SPASE. У результаті було виявлено, що компанії повинні розробляти «професійні акції» для агресивних і конкурентних стратегій у різних сценаріях.

3.2. Економічне обґрунтування рекомендованих заходів управління запасами на основі обраної фінансової стратегії

За результатами аналізу ABC+XYZ в попередніх розділах детально проаналізовано управління товарним потоком ТОВ «ОВК-Системи».

Аналіз в найважливіших групах АХ та АУ вказав, що управління закупками та залишками запасів в цих групах на складі є неоптимальним, тому що статистичний показник маточікування середньорічного стану щомісячного перевищення залишків товару групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи на складі у всіх групах перевищує 34 -48% у 2019 році та 27-48% у 2020 році.

Отже, загальний залишок накопиченої нереалізованої продукції на складах групи АХ і групи АУ збільшується:

1. АХ Груп «Індустріальний потужний газовий котел» з рівня 23,745 тис. грн. вийти на кінець 2019 року на рівень 53 748 тис. грн. кінець 2020 року (45,7% суми балансу ТОВ «ОВК-Системи»);

2. АХ Group «Багатоступеневі вертикальні відцентрові насоси» з рівня 8 861 тис. грн. вийти на кінець 2019 року на рівень 13 834 тис. грн. кінець 2020 року (11,8% суми балансового балансу ТОВ «ОВК-Системи»);

3. АУ Group «Газові котли» з рівня 2 265 000 грн. вийти на кінець 2019 року на рівень 2777 тис. грн. на кінець 2020 року;

4. Група АУ «Насоси відцентрові багатоступінчасті горизонтальні» 5 7888 тис. грн. вийти на кінець 2019 року на рівень 9778 тис. грн. кінець 2020 року;

5. АУ group «колодязний насос» від рівня 3 406 000 грн. на кінець 2016 року він досяг рівня 5746 тис. грн. кінець 2020 року;

6. АУ Group «Насоси відцентрові» з рівня 2622 тис. грн. вийти на кінець 2019 року на рівень 5323 тис. грн. кінець 2020 року;

7. Загальний баланс групи АХ+АУ становить 46,686 млн грн. На кінець 2019 року (що складає 56,5% від загальної суми балансу ТОВ «ОВК-Системи») досяг рівня 91 206 тис. грн. кінець 2020 року (77,55% суми балансу ТОВ «ОВК-Системи»).

Отже, проведений аналіз дозволив сформулювати наступні проектні пропозиції щодо вдосконалення маркетингового менеджменту асортименту ТОВ «ОВК-Системи» за основними групами АХ:

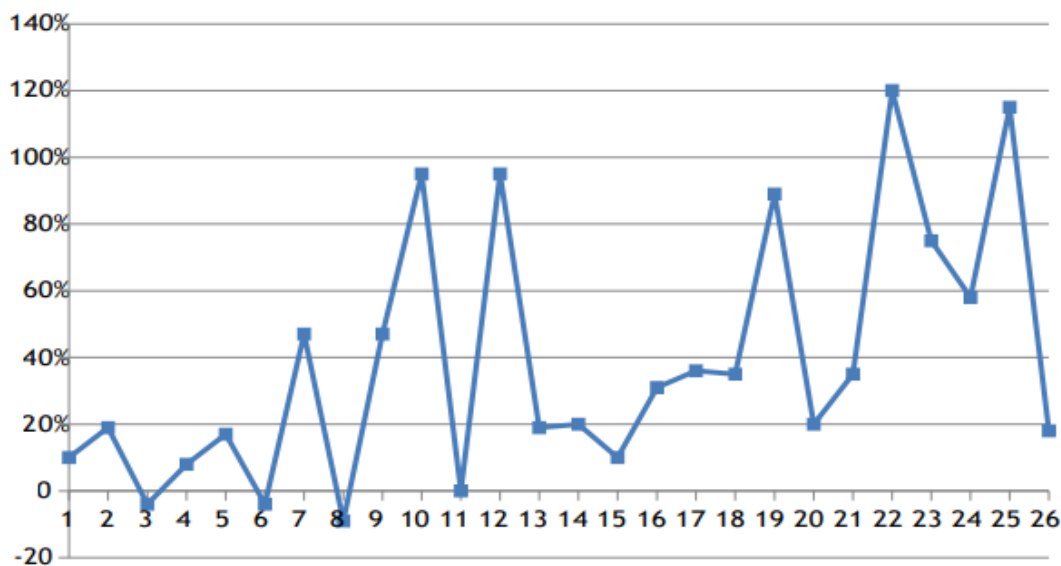


Рисунок 3.6 - Середньорічні рівні щомісячного перевищення залишків продукції групи на складі над щомісячним рівнем продажу продукції групи АХ «Газові котли високої потужності»

Джерело: складено автором на основі: [33]

ТОВ «ОВК-Системи» має зменшити обсяг товарних запасів через чітке управління товарним асортиментом на основі статистики продажів за 2020 рік. Це пояснюється тим, що місячні надлишки на складі групи завжди перевищують середньорічний рівень. В 2020 році більше 40% продажів продукції групи припадає на склади – Рис.3.6 - 3.7).

З даних діаграми видно, що такі товари, як котли Біазон 350, 500, 1300, 1800, 3000 потрібно закуповувати в невеликих кількостях, тому що ця продукція довго лежить на складах. Тому рекомендується зменшити обсяг закупівлі, що призведе до кращої фінансової стабільності підприємства.

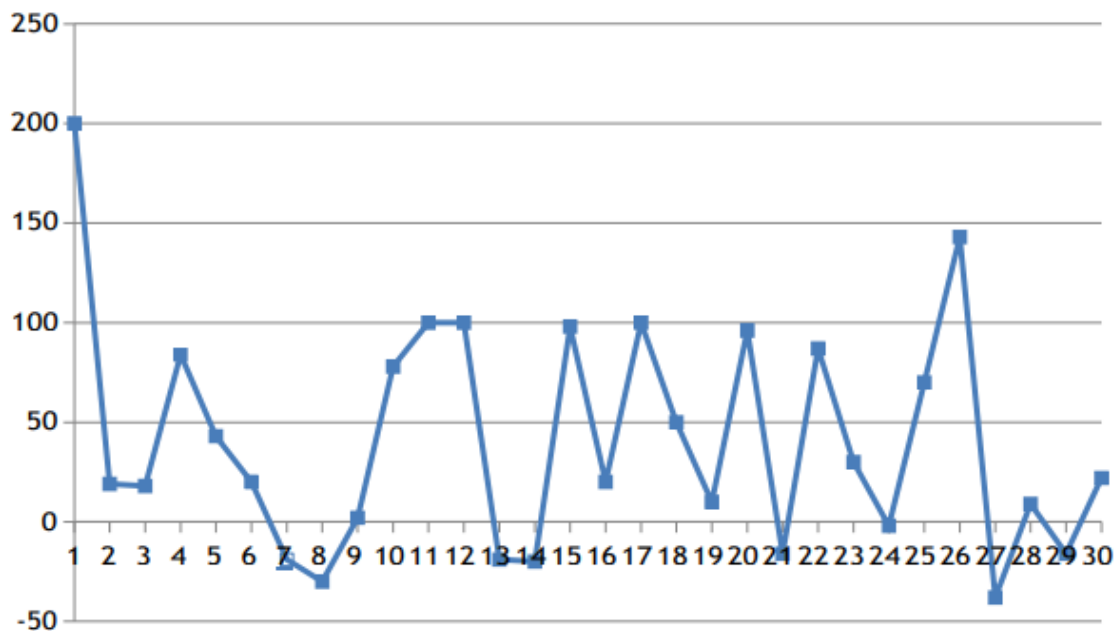


Рисунок 3.7 - Щомісячне перевищення кількості продуктів групи, що зберігаються на складі, порівняно з показниками місячних продажів продуктів групи АН.

«Багатоступеневі вертикальні центробіжні насоси»

Джерело: складено автором на основі: [33]

2. Видалення частини позначення для продажів групи АХ «Багатоступеневі вертикальні відцентрові насоси», які використовуються при низькому рівні попиту:

- Foras BMV – Італія (див. рис. Д.2 Додатку Д):
- насос Foras P 3SL-100/5 (0,75кВт, 1х230В);

- насос Foras P 3SL-100/5T (0,75кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-120/6 (0,9кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-120/6T (0,9кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-150/7 (1,1кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-150/7T (1,1кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-180/8 (1,3кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-180/8T (1,3кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-200/9 (1,5кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-200/9T (1,5кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-250/10 (1,85кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-250/10T (1,85кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-280/11 (2,1кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-280/11T (2,1кВт, 3х400В);
- насос Foras P 3SL-300/12 (2,2кВт, 1х230В);
- насос Foras P 3SL-300/12T (2,2кВт, 3х400В);
- насос Foras P 7SL-180/4 (1,3кВт, 1х230В);
- насос Foras P 7SL-250/5 (1,9кВт, 1х230В).

3. Перейти на продаж частки продукції товарів по групі АХ «Газові котли великої потужності» (Protherm – Словачія - див. рис. Д.1 Додатку Д):

- котел газовий Бізон 1200 NO (1200 кВт);
- котел газовий Бізон 1030 NO (1020 кВт);
- котел газовий Бізон 1300 NO (1300 кВт);
- котел газовий Бізон 1400 NO (1400 кВт);
- котел газовий Бізон 1600 NO (1600 кВт);
- котел газовий Бізон 1800 NO (1800 кВт);
- котел газовий Бізон 2000 NO (2000 кВт);
- котел газовий Бізон 2400 NO (2400 кВт);
- котел газовий Бізон 3000 NO (3000 кВт);
- котел газовий Бізон 3500 NO (3500 кВт),

Передоплата 50% і термін виконання замовлення 7-10 днів, що дозволить зробити передоплату прямому дистриб'ютору, який укладе договір купівлі-

продажу з заводом-виробником в Європі і отримає замовлення протягом 2-3 дні післяоплати.

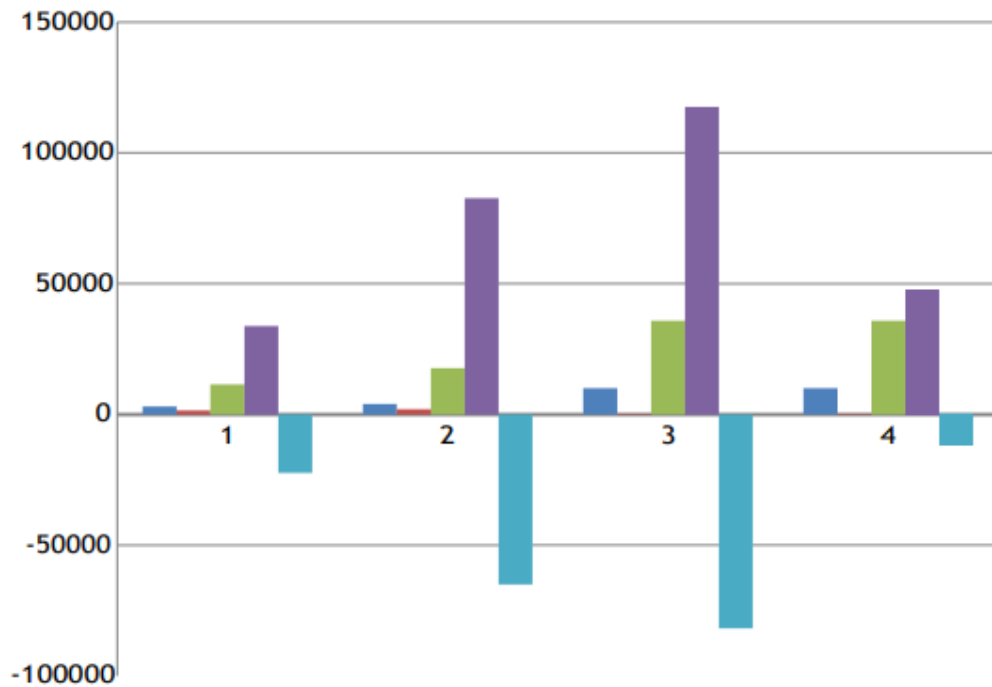


Рисунок 3.8 - У прогнозі підвищення фінансової стабільності.

ТОВ «ОВК-Системи» при коригуванні пропозицій щодо асортименту та товарного потоку товарів груп АХ+АУ запитує джерела забезпечення запасів.

Джерело: складено автором на основі: [32]

Пропозиції ТОВ «ОВК-Системи» значно скорочують витрати, пов'язані з утриманням складських запасів. Це також зменшує їхні непогашені кредити та кредиторську заборгованість. Крім того, це підвищує стабільність їхніх фінансів за рахунок заміни короткострокових банківських кредитів передоплатою. Це підвищує показники фінансового стану їхнього балансу та відповідних даних.

В рамках загальної стратегії економічного розвитку підприємства фінансова стратегія логістичної діяльності є підпорядкованою йому, тому фінансова стратегія повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями та напрямками діяльності підприємства. Водночас сама фінансова стратегія має істотний вплив на формування корпоративної стратегії розвитку.

Згідно матриці Томпсона-Стрікланда базисних корпоративних стратегій розвитку ТОВ «ОВК-Системи» слід обрати стратегію росту за рахунок внутрішніх джерел, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, не змінюючи при цьому галузі, а відповідно до матриці І. Ансоффа «Товар-ринок» мав обрати стратегію розвитку ринку.

Згідно зі стратегією швидкого розвитку бізнесу необхідно обрати фінансову стратегію фінансової підтримки товариства з обмеженою відповідальністю, що швидко розвивається

ТОВ «ОВК-Системи» Відповідно, пріоритетною сферою (напрямок) розвитку корпоративної фінансової стратегії, яка найкращим чином може гарантувати цей вид великої фінансової стратегії, є зростання потенціалу формування фінансових ресурсів.

За допомогою стратегічного куба стратегія зростання ТОВ «ОВК-Системи» повинна вибрати стратегію органічного зростання.

На основі методу аналізу ієрархій було обрано найкраще запропоноване фінансове рішення – це збільшення потенціалу формування фінансових ресурсів за рахунок підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Управління «стратегічним розривом» ТОВ «ОВК-Системи» вимагало реалізації низки стратегічних заходів. Так, для підвищення попиту на продукцію компанії необхідно займатися виробництвом універсальних фільтрів для суспільства, впроваджувати у виробництво інноваційні технології очищення води, використовувати сучасні матеріали, тобто підвищувати якість продукції в кожному шлях і розширення асортименту продукції.

Для визначення характеру базової стратегії підприємства проводиться аналіз за допомогою методу SPASE. У результаті було виявлено, що компанії повинні розробляти «професійні акції» для агресивних і конкурентних стратегій у різних сценаріях.

ВИСНОВКИ

Дослідження показали, що ефективне управління запасами може: зменшити втрати виробництва через дефіцит сировини; прискорити оборот таких ліквідних активів; мінімізувати надлишки (ТМЗ), які збільшують операційні витрати та заморожувати дефіцитні кошти; зменшити ризик старіння товару та скоротити зберігання. витрати на ТМЗ.

Термін «запас» досить широкий. Термін застосовується як до рукотворних, так і до нерукотворних (природних) об'єктів. Його використання в таких поняттях, як запаси корисних копалин, лісові запаси (кореневі дерева), запаси водних ресурсів, запаси біоресурсів тощо є загальновизнаним.

Економічне тлумачення поняття «запаси» є вужчим: під ними розуміють процес виробництва, споживання, транспортування або реалізації групи товарно-матеріальних цінностей (предметів праці, частин знарядь праці, кінцевої продукції), які є чекають виходу на ринок. З точки зору бухгалтера, запаси - це частина матеріальних оборотних активів, які можуть бути оцінені.

Відповідно до постановки завдання за результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Аналіз позиції ТОВ «ОВК-Системи» на ринку систем опалення, водопостачання та водовідведення показує:

а) Загальна ємність ринку систем ОВК в Україні оцінюється в 14,1 млрд грн./рік, найвищою вартістю реалізованої продукції є «крани, вентиля, сантехнічні засувки» та «рідинні насоси», які мають найменший гарантійний термін експлуатації;

б) Найбільша частка ринку побутових систем ОВК припадає на сегменти «опалювальні котли» (72%) та «радіатори та конвектори систем опалення» (64%), де беруть участь 143 компанії згідно з даними [23];

в) Імпортні системи ОВК мають найбільшу частку ринку в розділах «Насоси рідинні» (74%) та «Крани, вентиля, сантехнічні засувки» (75%) в Україні працюють 74 прямих дистриб'ютора-виробника іноземних заводів;

г) Питома частка ТОВ «ОВК-Системи» на ринку імпортованих ОВК оцінюється за підсумками 2020 року в 3,22%;

д) Основними факторами конкурентоспроможності імпортованих систем ОВК є:

- Найнижча ціна, яка формується на основі цін іноземних заводів-виробників та доходів посередників у логістичному ланцюжку поставок продукції для український ринок;
- Термін доставки товару споживачеві після замовлення (доставка зі власного складу, доставка зі складу іноземних виробників-дистриб'юторів в Україні, поставка з заводу від виробника за прямим валютним контрактом);
- Можливість надання послуги з монтажу закуплених споживачем систем ОВК та здійснювати гарантійне обслуговування встановлених систем під час експлуатації.

е) Принципи продажу та ціноутворення для продуктів ТОВ «ОВК-Системи» базується на наступному:

- Компанії, у надходженнях імпортованих товарів покладаються на систему компанії - Офіційних дистриб'юторів та прямих представників іноземних фабрик - Виробників в Україні з виділеними оптовими складами на території України для прямого заводського імпорту продукції оптова ціна + доставка та імпортні митні формальності;
- ТОВ «ОВК-Системи» налагоджує пряму співпрацю з системою компанії – офіційними дистриб'юторами та прямими представниками іноземних заводів – виробників в Україні, що дає можливість оформляти термінові замовлення на товар (2 дні) з цих складів через ТОВ «ОВК-Системи» на базі комерційних позик (кредиторська заборгованість) за офіційною дилерською ціною + нормативний прибуток для ТОВ «ОВК-Системи»;
- При цьому ТОВ «ОВК-Системи» накопичило на власних складах великий запас комплектуючих та запчастин для підтримки

працездатності встановлених систем опалення, водопостачання та каналізації. Також на складах накопичується середньостатистичний обсяг планових реалізацій основних номенклатурних товарів за рахунок банківських короткострокових кредитів.

ж) Аналіз сильних і слабких сторін корпоративної діяльності показує, що через загальну рентабельність і високий рівень рентабельності продажів основною слабкою стороною корпоративної діяльності є структура ризику фінансового джерела діяльності, яка вимагає чітка взаємодія щодо зберігання та реалізації товарів. Здійснювані закупівельні потоки через відсутність довгострокових джерел фінансування не допускають надмірного накопичення нереалізованих товарних залишків на складах.

Використання лише кредиторської заборгованості (90%) та короткострокових банківських кредитів (10%) як джерела обігових коштів призвело до проблем у діяльності підприємства, створивши кризову ситуацію, що охоплює надлишкові резерви та низькі рівні показників ліквідності балансу.

з) Проведений аналіз показує, що конкурентна перевага прямих дилерів перед ТОВ «ОВК-Системи» полягає в нижчих цінах та детальному маркетинговому дослідженні українського ринку збуту. Конкурентною перевагою ТОВ «ОВК-Системи» перед однотипним мультипроектним інтернет-магазином «Сантехсклад» є більша частка ринку та наявність монтажу та технічної підтримки встановлення систем ОВК.

е) Під впливом таких факторів бізнес може досягти максимально можливого рівня реалізації маркетингової загрози:

- Вплив світової фінансової кризи 2017 та 2020 років на різке знецінення національної валюти;
- Вплив світової фінансової кризи на падіння ринку в 2017 та 2020 роках банківського кредитування;
- «Революційне» падіння споживчого попиту в лютому-березні 2017 року. Зміни в економіці України у 2017 році;

- На київському ринку існує гостра конкуренція серед супермаркетів, посередників і прямих дистриб'юторів, а також представників іноземних заводів-виробників.

2. З метою визначення фінансової стратегії в магістерській роботі проведено фінансово-економічний аналіз оптимальності обсягів систем теплопостачання, водопостачання та водовідведення ТОВ «ОВК-Системи» за підсумками 2019-2020 рр.

Для дослідження продуктового ряду ТОВ «ОВК-Системи» було використано комбінацію стратегій ABC-аналізу та XYZ-аналізу, за допомогою яких визначено ключові та найважливіші ресурси компанії та на їх основі встановлено пріоритети в структурі бізнес-процесів.

Метою маркетингового дослідження є розподіл товарного асортименту на 9 комплексних товарних груп AX, AY, AZ, BX, BY, BZ, CX, CY, CZ. Визначені групи AX, AY, AZ потребують найбільшої уваги, вимагаючи ретельного планування потреб, розподілу витрат, ретельного (щоденного) обліку та контролю, постійного аналізу відхилень від планових показників. Також для категорії AXE варто розрахувати оптимальний обсяг закупівлі та скористатися технікою «точно вчасно».

Загальний обсяг продажів продукції АН+АУ Group становить 80% від загального річного обсягу продажів ТОВ «ОВК-Системи». Для груп X і Y реалізуються наступні заходи з управління продажами: X-закупівля відбувається одночасно з процесом продажу товарів; Y-вимагає створення запасів товарів для реалізації.

3. За результатами аналізу ABC+XYZ, детальний аналіз управління потоком продукції класифікації ТОВ «ОВК-Системи» у найважливіших групах AX та AY показує, що закупівлі та управління балансом продукції цих груп неоптимальні на складі, тому що товари групи знаходяться на складі. Місячний залишок групи перевищує статистичні показники місячного рівня реалізації продукції групи на складах більш ніж на 34-48% у 2019 році та на 27-48% у 2020 році відповідно. .

Отже, наростаючий підсумок залишків нереалізованої продукції на складах групи АХ і групи АУ збільшується:

а) Група АХ «Промислові потужні газові котли» з рівня 23745 тис. грн. вийти на кінець 2019 року на рівень 53 748 тис. грн. кінець 2020 року (45,7% суми балансу ТОВ «ОВК-Системи»);

б) Група АХ «Насоси відцентрові вертикальні багатоступінчасті» з класом 8861 тис. грн. вийти на кінець 2019 року на рівень 13 834 тис. грн. кінець 2020 року (11,8% суми балансу ТОВ «ОВК-Системи»);

в) 265 000 грн з 2 класу для групи АУ «Котли газові підлогові» досяг рівня 2777 тис. грн. до кінця 2021 року;

г) Група АУ «Насоси горизонтальні відцентрові багатоступінчасті», 5 клас 7888 тис. грн. вийти на кінець 2019 року на рівень 9 млн 778 тис. грн.;

д) Група АУ «Свердловинні насоси» від 406 тис. грн на 3 рівні. вийти на кінець 2019 року на рівень 5746 тис. грн. до кінця 2020 року;

е) Група АУ «Насоси відцентрові» з 2 класу 622 тис. грн. до кінця 2019 року він сягне рівня 5 млн 323 тис. грн. до кінця 2020 року;

ж) Загальний баланс групи АХ+АУ становить 46686 тис. грн. на кінець 2019 року (що складає 56,5% від загальної суми балансу ТОВ «ОВК-Системи») досяг рівня 91 206 тис. грн. кінець 2020 року (77,55% суми балансу ТОВ «ОВК-Системи»).

Отже, проведений аналіз дозволив нам сформулювати такі проектні пропозиції щодо покращення управління маркетингом ТОВ «ОВК-Системи» за основною групою АХ:

а) Відповідно до статистики продажів за 2019 рік, завдяки детальному управлінню товарним асортиментом груп, зменшити обсяги запасів на складі ТОВ «ОВК-Системи» (за товарними позиціями статистичних показників середньомісячного річного рівня), тому що запаси продукції на складі 2020 році місячний рівень перевищує більш ніж на 40%).

б) Частина найменування в групі АН «Багатоступеневі вертикальні відцентрові насоси», яка не користується великим попитом, видаляється з продажу;

в) Перехід на реалізацію товарної частки АН Group «Газові котли великої потужності» (Protherm - Словаччина) з передоплатою 50% і терміном виконання замовлення 7-10 днів, що дозволить зв'язати прямих дистриб'юторів з передоплатою, а з заводами в Європі виробник укладає договір ЗЕД і доставить замовлений товар протягом 2-3 днів після оплати.

Надані консультації суттєво здешевлюють утримання залишків товару на складі ТОВ «ОВК-Системи», зменшують суму кредиторської заборгованості та необхідного короткострокового банківського кредиту (який замінюється передоплатою), тим самим збільшуючи таблицю показника ліквідності залишків. Показник фінансової стійкості з точки зору рентабельності, що є критично важливим для підприємства.

Новизна результатів магістерського дослідження полягає в застосуванні комплексного аналізу ABC+XYZ при здійсненні маркетингових досліджень.

Для оптимізації найменування товарів торгівлі підприємства використовують дані складського комп'ютерного обліку та дані про продажі інтернет-магазину ТОВ «ОВК-Системи».

Практична цінність результатів магістерського дослідження полягає в тому, що на основі комплексного ABC+XYZ-аналізу визначено основний напрямок управління товарною групою ТОВ «ОВК-Системи» та надано пропозиції щодо коригування торговельної класифікації для окремих груп. Товарна класифікація зменшує залишки товарів на складі, знижує ризик недостатньої ліквідності, підвищує фінансову стійкість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Активізація логістичної діяльності : організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення : Монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землякін та ін. /НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.
2. Г. О. Дорошенко. МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОСТІР ВАРІАНТІВ. ХАРКІВ. 2020, 490 с.
3. 3.Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність : підруч. / Н. М. Ткаченко. – 3-тє вид., доповн. і переробл. – К. : Алерта, 2008. – 925 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. К. : Ника-Центр :Эльга, 2004. 720 с.
5. Горицкая Н. Финансовая стратегия : Управление финансами / Н. Горицкая //Финансовый директор. 2005. № 11. с. 17-25.
6. Гринько Т. В. Сутність логістичної активності підприємства та її оцінка / Т. В. Гринько, Г. В. Єрмакова // Бізнесінформ. 2011. № 11. с. 62-64.
7. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. 2006. № 6. с. 121-128.
8. Закон України «Про логістичної діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// zakon. rada.gov.ua/ cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3715-17](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3715-17)
9. Захарін С. В. Управління товарними запасами/ С. В. Захарін //Економіка підприємств. 2006. № 16. с. 80-98.
10. Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dict.t-mm.ushakov/>
11. Илышева Н. Н. Финансовая стратегия организации : понятие, содержание и анализ /Н. Н. Илышева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. – 2004. № 17.
12. Клейнер Г. Б. Стратегии бизнеса : Аналитический справочник /

Под общ. ред. академ. РАЕН, д.з.н. Г. Б. Клейнера. М. : КОНСЗКО, 1998. 328с.

13. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України: Підручник. — К.: А.С.К., 2012. — 784
14. Логвиненко Є. І. Визначення характеристик для опису діяльності логістичноактивних підприємств / Є. І. Логвиненко, О. М. Кузьменко, М. В. Плетньов // Економіка підприємств. 2010. № 38. с. 45-49.
15. 17. Фінансовий облік : навч. посіб. / за ред. В. К. Орлової, М. С. Орлів, С. В. Хоми. — 2-ге вид., доп. і перероб. — К. : Центр учбової літератури, 2010. — 510 с.
16. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник / За ред. А. М. Поддєрьогіна. 7-ме вид., без змін. К. : КНЕУ, 2008. 552 с.
17. Пархоменко В. М. Бухгалтерський облік в Україні: Нормативи. Коментарі. — Луганськ: «Футура» ДСД «Лугань», 2011. — 368 с
18. Статистичний щорічник України за 2010 рік / За ред. О. Г. Осауленка. К.: Вид-воТОВ «Август Трейд», 2011. 560 с.
19. Інструкція про організацію роботи з готівкового обігу установами банків України, затверджена постановою Правління НБУ від 19.02.2001 р. № 69
20. Ткаченко А. М. Финансовая стратегия как компонент общей стратегии предприятия в системе управления / А. М. Ткаченко // Теоретичні
21. Финансовый менеджмент : учебник ; под. ред. А. М. Ковалевой. М.: Инфра-М, 2002.
22. Зозульов А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: Учеб. пос. // А.В.Зозульов. Харьков: Студцентр, 2005. 328 с.
23. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік, — Житомир: ПП Рута, 2008.- С.365-376
24. Офіційний Інтернет-сайт ТОВ «ОВК-Сстеми», 2014 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://ovk.prom.ua/>
25. Офіційний Інтернет-сайт ТОВ «ОВК-Системи» (управління проектувально – монтажних робіт), 2017, [Електронний ресурс]. — Режим доступу

: <http://www.ovk-install.com.ua/>

26. Сайт Інтернет-магазину ТОВ «ОВК-Системи», 2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://itorus.com.ua/contact.html>
27. ОВБК (Отопление, Водоснабжение, Вентиляция, Кондиционеры) - Специализированный всеукраинский журнал для специалистов и покупателей строительно-монтажного комплекса, Издательский Дом ВАUbusiness, Киев, 2004-2014 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.truba.ua/f/odv/>
28. Офіційний Інтернет-сайт митної статистики України, 2017 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minrd.gov.ua/ms/f3>
29. Інформаційно -довідковий сайт митної інформації України QD-Professional, 2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://qdpro.com.ua/goodinfo/7322900098>
30. Офіційний Інтернет- сайт Національного банку України, 2014 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>
31. Петруня Ю.Є. Маркетинг : навч. посібник / Ю. Є. Петруня. – К. : Знання, 2007. – 325 с.
32. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкиной ; под ред. Я. В. Заблоцкого]. – Обновл. и расшир. изд. М. : Вильямс, 2010. 591 с.
33. Ситнік Б. Т. Основи інформаційних систем і технологій: Навч. посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 175 с. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2011. 524 с.
34. Інструкції по інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 11.08.94 р. № 69 Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text>
35. О.В. Зозульов А.О. Маркетинг : Навч. посіб. О.В. Зозульов, А.О. Старостіна,; 2-ге вид., переробл. і доп. К. :Знання-Прес, 2013. 326 с.
36. Дж. Р. Росситер. Реклама и продвижение товаров. К. :Питер»,

2001.543 с.

37. Котлер Ф. Основы маркетинга К. : Прогресс. 1991. 657с.
38. Мочерний С.В., Єрохін С.А., Каніщенко Л.О. - Основи економічної теорії. К.: «Академія», 2014. 464 с.
39. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2012. 144 с.
40. Податковий кодекс України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
41. Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті [Електронний ресурс] : (Соціальні аспекти конкурентоспроможності національної економіки) / М.В. Семикіна. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія <http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/8930/10-Semikina.pdf> .
42. Конкурентоспроможність та якість продукції підприємства. / Реферат / Дата публікації 12.07.2011. Osvita.ua. Режим доступу: http://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22037/.
43. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г. В. Осовська , О. А.Осовський. К.: Кондор, 2012. 676 с.
44. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: Підручник / Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г; за ред. проф.. А. Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2008. 487 с.
45. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. 144 с.
46. Довгань Л. Є..Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. К. : Центр учбової літера тури, 2009. 440 с.
47. Трещов М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Економічний простір №23/1, 2012. 126 с.
48. С.О. Інтегрований ABC-XYZ-QRS-аналіз товарних запасів

торговельного підприємства / С.О. Єрмак // Розвиток наукової думки 2008: зб. матер. всеукр. наук.-практ. конф. Миколаїв: НУК, 2011. с. 105-108.

49. Степанов В.Г. Структурный ABC анализ ассортимента / В.Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 3. с. 205-214.

50. Про інтернет-бізнес в Україні та маркетинг Watcher [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://watcher.com.ua/2016/03/28/pronyknennya->

51. Офіційний сайт «Київстар» [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.kyivstar.ua/kr-620/press_center_new/news/?id=52404

52. Зозульов А.В. Сегментирование рынка: Учеб. пос. // А.В.Зозульов. К.: Студцентр, 2003. 232 с.

53. Елисеева И.И. Общая теория статистики: Учебник / И.И. Елисеева, М.М.Юзбашев ; под ред. И.И. Елисеевой. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2004. 656 с.

54. Економічна статистика. ред. Р.М.Моторина. К.: КНЕУ, 2011. 362

55. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства [Електронний ресурс]: — Режим доступу до сайту :<http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz-1> — Назва з екрану.

56. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник. К.: Атака, 2011. 300 с.

57. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури , 2005. 112

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця Б.1

Основні товарні підгрупи групи 1-ї «Котельно-опалювальне обладнання»

1. Котельно-опалювальне обладнання
1.1. Котли систем опалювання
1.2. Водонагрівачі
1.3. Пелетні пальники
1.4. Лічильники тепла
1.5. Запобіжна арматури
1.6. Сепаратори, гідрострілки, теплообмінники, інше обладнання

Таблиця Б.2

Основні товарні підгрупи 2-ї групи «Насосне обладнання»

2. Насосне обладнання
2.1. Насоси
2.2. Насосні станції
2.3. Баки мембранні
2.4. Щити керування та реле
2.5. Перетворювачі частоти
2.6. Пакетні (комплектні) пропозиції насосного обладнання

Таблиця Б.3

Основні товарні підгрупи 3-ї групи «Внутрішні інженерні системи»

3. Внутрішні інженерні системи
3.1. Труби й фітинги
3.2. Колекторні шафи
3.3. Конвектори водяного опалення
3.4. Радіатори
3.5. Кімнатні термостати
3.6. Полотенцепідсушувачі

Таблиця Б.4

Основні товарні підгрупи 4-ї групи «Обладнання для водопостачання»

4. Обладнання для водопостачання
4.1. Регулятори тиску
4.2. Фільтри для води
4.3. Системи водоочищення
4.4. Системи автоматичного поливу
4.5. Пакетні (комплектні) пропозиції по водопостачанню

Таблиця Б.5

Основні товарні підгрупи 5-ї групи «Регулююча арматура та автоматика»

5. Регулююча арматура та автоматика
5.1. Балансувальні й зонні клапани
5.2. Сідельні клапани з електроприводами
5.3. Поворотні клапани з електроприводами
5.4. Кульові клапани з електроприводами
5.5. Зонні клапани з електроприводами
5.6. Регулятори прямої дії
5.7. Електронні регулятори температури

Таблиця Б.6

Основні товарні підгрупи 6-ї групи «Трубопровідна арматура»

6. Трубопровідна арматура
6.1. Затвори дискові поворотні "батерфляй"
6.2. Крани кульові
6.3. Клапани зворотні
6.4. Поплавкові клапани
6.5. Засувки й Вентилі
6.6. Фільтри осадові сітчасті
6.7. Компенсатори

Таблиця Б.7

Основні товарні підгрупи 7 -ї групи «Ізоляційні матеріали та системи кріплення»

7. Ізоляційні матеріали та системи кріплення
7.1. Технічна теплоізоляція
7.2. Хомути
7.3. Системи кріплення
7.4. Протипожежні системи

ДОДАТОК Б

Таблиця Е.1

Конкуренти ТОВ «ОВК-системи» на ринку систем опалювання,
водопостачання та каналізації Києва

Назва фірми - конкурента	Офіційний представник іноземної фірми - виробника	Адреса розташування	Інтернет-сайт реклами чи Інтернет - магазину
1. Магазин техніки опалювання "Santehsklad"		м.Київ, Кольцева дорога, 6	Інтернет-магазин техніки опалювання < http://santehsklad.com.ua/konvektory-vnutripolnye/konvektory-polvax.html >
2. ДП "Вайллант Група Україна"	Офіційний дилер фірми «Protherm» (Чехія-Італія)	г. Киев, Украина, ул. Старонаводническая, 6-б	< http://www.protherm.ua/ >
3. ООО с ИИ "Данфосс ТОВ"	Офіційний дилер та виробник від фірми «Danfoss» (Данія)	г. Киев, ул. Викентия Хвойки, 11 Склад: Киевская область, с.Стоянка, Житомирское шоссе 21 км, ж/массив д.7,	< http://www.danfoss.com/ukraine >
5. ТОВ «Гідрос-Україна»	Офіційний дилер фірми ZETKAMA S.A. - (Польща) , Foras Water Pumps (Італія)	г. Киев, ул. Бориспольская, д. 7 оф. 208	http://www.zetkama.pl/ru/ < http://gidros-ukraine.com.ua/zetkama.html >
6. ТОВ «СКС»	Офіційний дилер фірми DAB PUMPS (Італія)	г. Киев, бульвар Вернадского 5/19, оф. 18.	< http://www.dab.kiev.ua/ >
7. Інтернет-магазин ZDS	Офіційний дилер фірми ZDS(Італія)	ул. Архитектора Вербицкого, 1 Киев,	< http://zds-pumps.com.ua/about/ >
8. ООО НИКОС-БУД	Офіційний дилер фірми Pedrollo (Італія)	Київ, вул. Старокиївська, 10 оф. 108	< http://pedrollo.org.ua/index/nasosnye_stancii_pedrollo/0-68 >
9. Techno Life ООО Україна	Офіційний дилер фірми Lowara (Італія)	г. Киев, ул. Магнитогорская, 1-Б, офис 201	http://t-life.com.ua/articles
10. ТОВ "ГРУНДФОС УКРАЇНА"	Офіційний дилер фірми Grundfos (Данія)	м. Київ, 01010, Україна Столичне шосе, 103, бізнес-центр Європа	< http://ua.grundfos.com/ >
11. ТОВ «ВІЛО Україна»	Офіційний дилер фірми Wilo SE (Німеччина)	вул. Антонова 4 с. Чайки Києво-Святошинський район Київська	. < http://www.wilo.ua >

