

УДК 658:81

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-12

САВІН С. Ю.

ORCID ID: [0000-0002-0405-3244](https://orcid.org/0000-0002-0405-3244)e-mail: [imennostasik@gmail.com](mailto:imennostasik@gmail.com)

ДЖЕРЕЛЮК Ю. О.

ORCID ID: 0000-0002-2213-8444

e-mail: [yulizh712@gmail.com](mailto:yulizh712@gmail.com)

ВОСКРЕСЕНСЬКА О. Є.

ORCID ID: [0000-0001-5465-3195](https://orcid.org/0000-0001-5465-3195)e-mail: [e.e.voskresenskaya@gmail.com](mailto:e.e.voskresenskaya@gmail.com)

Херсонський національний технічний університет

## ПОЛІТИКА ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З ЗОВНІШНІМИ СУБ'ЄКТАМИ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проведено критичний аналіз поточного стану та проблем логістичної діяльності підприємств. Визначено сутність та особливості розвитку логістичної діяльності підприємств. Сформовано рекомендації щодо реформування логістичних процесів. Обґрунтовано теоретичні положення і практичні рекомендації стосовно покращення взаємодії із зовнішніми суб'єктами в системі розвитку логістичної діяльності підприємства. Здійснено стратегічне групування споживачів підприємства за профілем їх прибутковості для підприємства. Розроблена стратегія взаємодії з споживачами різних категорій. Узагальнено характеристики та особливості постачальників, які необхідні для оптимізації логістичної діяльності підприємства.

Ключові слова: політика розвитку; логістична діяльність; підприємство; управління витратами; споживач.

STANISLAV SAVIN, YULIYA DZHERELIUK, OLENA VOSKRESENSKA

Kherson National Technical University, Ukraine

## DEVELOPMENT POLICY OF INTERACTION WITH EXTERNAL ENTITIES IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT OF LOGISTICS ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

The article is provided a critical analysis of the current state and problems of logistics activities of enterprises. The theoretical basis of the study was a number of publications of economists, which analyzed the conceptual foundations of the concept of logistics, logistics activities of the enterprise, substantiated its role in ensuring the effective functioning and development of modern enterprise. It is summarized that the company as it conducts business operations encounters a large number of external entities, which together form the demand for products, to some extent determine the financial results and opportunities for business. The essence and features of the development of logistics activities of enterprises are determined. Views on cost management by different scholars are analyzed. It is determined that well-known enterprises from developed countries of the world observe a disproportionately high increase in the share of marketing and sales costs compared to the increase in sales. It is generalized that the main goal of logistics cost management is to find the most efficient way to use the available limited logistics resources. Recommendations for reforming logistics processes have been formed. Theoretical provisions and practical recommendations for improving the interaction with external actors in the system of development of logistics activities of the enterprise are substantiated. The strategic grouping of consumers of the enterprise according to the profile of their profitability for the enterprise is carried out. A strategy of interaction with consumers of different categories has been developed. The characteristics and features of suppliers that are necessary to optimize the logistics activities of the enterprise are summarized. It is determined that the improvement of the system of information support of management processes is one of the conditions for improving the quality of logistics activities of the enterprise.

Keywords: development policy; logistics activities; enterprise; cost management; consumer.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Підприємство у міру проведення господарських операцій стикається із великою кількістю зовнішніх суб'єктів, які у сукупності формують попит на продукцію, у певній мірі визначають фінансові результати та можливості ведення підприємницької діяльності. Незважаючи на те, що якісний логістичний супровід різноаспектних господарських процесів дозволяє їх ефективізувати, логістична діяльність підприємства, як одна з важливих його життєзабезпечуючих компонентів розвитку, перебуває на етапі встановлення та потребує дієвих методичних та практичних рекомендацій щодо організації.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичною основою дослідження стала низка публікацій вчених-економістів, у яких аналізувалися концептуальні основи поняття логістики, логістичної діяльності підприємства, обґрунтовувалася її роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку сучасного підприємства. Зокрема, О. Омельниченко [1], Т. Васильців, Р. Уразалієв [2], Т. Васильців, О. Ярошко [3], у своїх працях зосереджували увагу довкола питань, пов'язаних з виділенням ключових напрямів оптимізації витрат в системі управління підприємства. О. Бондаренка [4], І. Луценка [5], О. Вишневської, С. Човаги, С. Волошиновського [6] з теоретичної точки зору осмислили сутнісно-змістові підходи до її трактування за

еволюційним принципом. З іншого боку, базисні теоретико-методологічні основи управління логістичними процесами розглянуто у працях І. Височина [7], І. Федьковича [8]. Відтак, науковці обґрунтовують шляхи та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління логістичною діяльністю у контексті впровадження інноваційно-комунікаційних технологій.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Разом з тим, вищенаведені дослідження та рекомендації вітчизняних науковців носять більше частковий ніж системний характер, так як розкривають та осмислюють лише окремі аспекти логістичної діяльності підприємства.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо покращення взаємодії із зовнішніми суб'єктами в системі розвитку логістичної діяльності підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу**

Загальновідомо, що при збільшенні обсягів виробництва і реалізації продукції підприємство має змогу отримувати певну «економію» на змінних витратах на одиницю продукції, що веде до збільшення маржинального прибутку та зниження загального рівня витрат. Отже, одне з основних місць при розробці стратегічних і тактичних заходів оптимізації витрат підприємства має відводитись розробці і реалізації заходів щодо збільшення обсягів виробництва і реалізації товарів. Часто така робота більшою мірою зумовлена необхідністю стимулювання збуту товарів (оскільки цей фактор по відношенню до підприємства є зовнішнім, а отже і меншою мірою піддається впливу та контролю з боку керівництва підприємства).

Відомо, що утримати наявного споживача значно легше і дешевше, ніж здобути нового. Але не всі споживачі, які купують у підприємства протягом однакового періоду ідентичний набір продукції, платять однакову ціну, приносять підприємству однаковий прибуток. В цілому у підприємств є такі клієнти, які розміщують великі замовлення з певною прогнозованою періодичністю, погоджуються на стандартні умови постачання, платежу і обслуговування, і не завдають працівникам підприємства додаткового клопоту після виконання угоди.

Але є й такі покупці, які вимагають до себе особливого ставлення, нав'язують свої специфічні умови, терміни постачання, способи пакування і транспортування і часто їх змінюють, замовляють часто і невеликими партіями, вимагають постійного інформування про поточний статус виконання їхнього замовлення, шлють численні скарги і навіть повертають товар, потребують додаткової післязбутової технічної підтримки і загалом тримають в постійній напрузі персонал підприємства.

Зрозуміло, що другий тип споживачів навряд чи є настільки ж прибутковим, як перший, і часом керівництво підприємства інтуїтивно відчуває додаткові витрати такої співпраці, однак використовувати системи обліку витрат не дають змоги оцінити ці витрати в кількісному виразі і критично переглянути хоча б цінову політику.

Якщо для структури збуту більш-менш придатним є правило 20-80, то для структури прибутку це співвідношення має інший вигляд: 50% споживачів разом забезпечують прибуток, у 4-5 разів більший за кінцевий фінансовий результат. Тобто увесь зароблений з цими 50% клієнтів прибуток "проїдається" надмірними витратами на обслуговування другої частини клієнтів.

Відомі підприємства з розвинених країн світу спостерігають непропорційно високе зростання частки маркетингових і збутових витрат в порівнянні зі збільшенням обсягів реалізації продукції. Якщо 30 років тому частка цих витрат становила 5-7% від вартості реалізації, то зараз сягає 22%. Темп їх приросту перевищує темп приросту обсягів збуту, тобто вони є не просто змінними, а прогресивно змінними витратами. Це часто призводить до того, що процес збуту продукції «коштує» значно дорожче, ніж її виготовлення.

Проблема витрат на обслуговування споживача виникає і у випадку, коли торгові агенти і дилери підприємства виробника отримують комісійні в залежності від обсягу збуту. Встановлення залежності від рентабельності споживача змусить їх звертати більшу увагу на тип споживача і його закупівельну поведінку.

Для оцінки витрат на обслуговування споживача необхідно проаналізувати усі операції бізнес-процесу виконання замовлення і з'ясувати, обсяги яких з них змінюються неоднаково в залежності від рівня складності обслуговування різних споживачів. Фактично, будується АВС/М-модель, де: кінцевим об'єктом витрат є не виріб, а покупець; на виріб розподіляються лише витрати стандартних для усіх випадків операцій; стандартна собівартість виробу переноситься на конкретного покупця і коригується на усі нестандартні витрати, які виникають вздовж ланцюжка бізнес-процесу виконання замовлення.

До операцій, на які у першу чергу впливає нетипова поведінка споживача (нестандартне технічне завдання, підвищена терміновість виконання і вимоги до якості, непоступливість в умовах контракту, недисциплінованість в розрахунках), належать: переддоговірна і договірна робота (робота комерційного відділу і керівництва); уточнення технічних деталей замовлення (робота служб маркетингу, головного конструктора і технолога); уточнення ціни замовлення (робота планового і комерційного відділу); пошук постачальників для специфічних матеріалів і вхідний контроль якості (робота відділу постачання, лабораторій, складського персоналу); розробка і коригування виробничих планів (виробничо-диспетчерська

служба); маршрутизація і поточне коригування технологічного процесу (технологи); контроль техпроцесу і якості продукції (метрологічна служба, відділ технічного контролю); оформлення комерційних документів і стягнення платежу (комерційний відділ і бухгалтерія); обробка реклаमाцій (відділ маркетингу, виробничі відділи); післязбутове обслуговування (відділ маркетингу).

Більшість цих витрат є специфічними для партії (замовлення), тобто не залежать від його величини і вартості. Поопераційні бази розподілу повинні враховувати відносну складність роботи з різними типами споживачів.

Частина витрат, які теж повинні враховуватися в аналізі і переважно фіксуються в рамках традиційного позамовного обліку, пов'язані з розробкою спеціального оснащення, виготовлення інструментів, нестандартним пакуванням.

Поряд з витратами, оціненими в ході здійснення поопераційного обліку, в багатьох випадках слід виділяти витрати фінансового характеру, пов'язані з іммобілізацією коштів підприємства-виробника у дебіторській заборгованості (внаслідок особливих умов торгового кредиту чи його прострочення) і спеціально створених для забезпечення безперебійного постачання страхових запасів сировини і готової продукції. Ці витрати, а також витрати на підтримання постійної комунікації зі споживачем, цільові акції зі стимулювання збуту, є специфічними для споживача і залежать від важливості його для підприємства.

Споживачів продукції підприємства можна групувати за розрахованим на основі даних поопераційного обліку профілем прибутковості:

- “вимогливі” – використовують значний обсяг дорогих обслуговуючих операцій, але зберігають при цьому високу рентабельність для підприємства;
- “улюбленці” – лояльні до підприємства споживачі, які здійснюють регулярні замовлення, не ставлять високих вимог до рівня обслуговування, споживають незначну кількість відповідних операцій, нечутливі до ціни і, відповідно, забезпечують високу рентабельність;
- “дешеві” – через чутливість до ціни забезпечують невисокий рівень рентабельності, який є однак цілком достатнім для покриття скромних витрат на їх обслуговування;
- “агресивні” – споживачі з високими і нестабільними претензіями до обслуговування, але без відповідної компенсації ціною та обсягами реалізації.

Таблиця 1

#### Пропонована для підприємств стратегія взаємодії з споживачами різних категорій

Категорія споживачів	Тип поведінки підприємства
Улюбленці	Таких споживачів необхідно “оберігати” від конкурента шляхом надання додаткових знижок або покращення рівня обслуговування
Дешеві	Системою знижок можна привабити споживача до більш рентабельного асортименту закупівель
Вимогливі	Підприємство повинно насамперед шукати шляхи внутрішньої економії, скоротивши вартість виконання операцій з обслуговування споживача, наприклад, шляхом реорганізації безпосередньо ділових процедур. Збільшення обсягів продажу таким клієнтам можуть забезпечити економію масштабу і певне здешевлення.
Агресивні	Пошук внутрішніх резервів зменшення вартості операцій. Підприємство повинно намагатися вплинути на закупівельну поведінку споживача, надавши йому інформацію про фактори власних накладних витрат, запропонувавши менш витратний варіант співпраці. Якщо споживач відмовляється змінювати свою стратегію, доцільно простимулювати його зміною власної цінової політики - надання знижки при більш стандартизованому замовленні чи націнки за додаткове використання внутрішніх операцій.

Однак слід розуміти, що відносини з деякими «дорогими» в обслуговуванні клієнтами потрібно підтримувати з точки зору престижу. Так само і деякі неприбуткові продукти доводиться утримувати в асортименті, оскільки вони є невід’ємним доповненням основної продукції, або ж споживач хоче отримати повну лінійку товарів у одного продавця.

Важливу роль у забезпеченні виготовлення планового обсягу продукції підприємства, а також з відповідним рівнем якості та витрат відіграє рішення щодо обрання оптимального постачальника та/чи підприємства збутової мережі. Вибір оптимального постачальника передбачає не лише аналіз якісних характеристик і закупівельної ціни, гуртових знижок, умов оплати і транспортно-експедиційних витрат, а й оцінку повної вартості володіння і користування придбаним матеріалом, опираючись на досвід співпраці з постачальником.

На різних стадіях бізнес-процесів “закупівля” і “логістика постачання” викликатимуть додаткові напруження, пов'язані з підвищеною частотою і витратністю здійснення певних операцій, появою і усуненням браку, замороженням коштів у запасах, рекламаціями чи зривом виконання договірних зобов'язань перед власним замовником. Значна частина цих додаткових витрат або захована у комплексних статтях, або взагалі потребує додаткової економічної оцінки за методом альтернативних витрат. Альтернативні втрати - це прибуток, нереалізований від втрачених замовлень, додаткові витрати на відновлення репутації, чи втрати від невикористання коштів на інші цілі, які дають змогу отримати прибуток (наприклад, банківський депозит чи сплата заборгованості в бюджет і уникнення пені та штрафів).

Частина операцій, на які впливає рівень постачання, супроводжують партію продукції чи виробниче замовлення і залежать від кількості партій, запусків виробничих ліній чи поставок (замовлення, прийняття,

рекламації, видача у виробництво, розрахунки). Частина – специфічні для окремого виробу, і залежать від кількості змін і нововведень у výroбах: внесення змін у специфікації матеріалів, розробка стандартів якості. Ще частина – специфічні для кожного окремого постачальника: вони з'являються при появі нового постачальника і залежать від їх кількості: аудит постачальника при його виборі і періодичному перегляді, обговорення планів і умов постачання (договірна робота), встановлення і підтримка спеціальних процедур при розміщенні замовлення, прийнятті і контролі поставки, підтримка постійної комунікації з постачальником.

Для оцінки та порівняння відносної ефективності постачальників можна користуватися індексом додаткових витрат від неефективного постачання, що визначається за формулою:

$$\text{ІЕП} = (\text{Ц} + \text{ТВ} + \text{ДВ}) / (\text{Ц} + \text{ТВ}), \quad (1)$$

де ІЕП – індекс ефективності постачальника;

Ц – закупівельна ціна матеріалів, комплектуючих і т.ін., грн.;

ТВ – транспортні витрати, грн.;

ДВ – додаткові витрати та втрати внаслідок неналежного і неефективного постачання, грн.

З використанням наведеного методичного забезпечення керівництво підприємства може переглянути свої відносини з окремими постачальниками, оскільки дефекти і порушені ними терміни поставок призводять до витрат, які значно перевищують додаткові витрати при роботі з іншими постачальниками. Ідеальний постачальник, з точки зору практики роботи провідних підприємств-виробників продукції, повинен володіти такими характеристиками:

- самостійно визначати необхідність постачання в узгодженні з виробничими планами підприємства, використовуючи електронну систему передачі даних чи контролюючи потребу в матеріалі на місці своїми власними працівниками (не потрібно здійснювати процедуру замовлення матеріалу, експедиції поставки і зменшується паперова робота);

- гарантовано не допускати браку в доставлених партіях матеріалів (не потрібно проводити вхідний контроль якості);

- доставляти матеріали точно в необхідний термін безпосередньо до виробничої лінії (відпадає потреба в утриманні складських приміщень, запасів, внутрішньовиробничому переміщенні матеріалів);

- вчасно реагувати на зміну вимог замовника і розробляти видозмінені чи нові матеріали з огляду на зміну конструкції і технології виготовлення виробу (не потрібно утримувати власний інженерний персонал).

Закупівельна ціна від такого постачальника буде напевно вищою за середню, але економія внутрішніх ресурсів підприємства забезпечує достатній вигаш. Саме з цих міркувань підприємству доцільно формувати створення стратегічних альянсів із окремим постачальниками та/чи збутовими організаціями.

Поопераційно-орієнтований облік витрат дає змогу реалізувати внутрішні і зовнішні резерви вдосконалення структури заготівельних витрат підприємства через формування об'єктивної інформації для: вдосконалення логістичних процесів (ранжування відповідних логістичних операцій за витратами і створюваною вартістю); підвищення переконливості в переговорах з постачальниками (стосовно зміни якості, термінів постачання, розмірів транзитних партій, підвищення рівня кооперації тощо).

Резерви збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства лежать також у забезпеченні роботи з систематичного моніторингу поточних обсягів виробництва (та збуту продукції) та витрат підприємства з метою забезпечення планових обсягів його діяльності відповідно до розрахунків безбитковості діяльності (та інших індикативних критеріїв ефективності виробничого процесу).

Оперативне управління обсягами виробництва та збуту продукції (а через них і витратами на виробництво і збут продукції) підприємства має передбачати щомісячний (чи навіть щотижневий) контроль собівартості продукції та своєчасне прийняття рішень. З цієї метою пропонується впровадити систему моніторингу безбитковості продукції, яка на основі агрегованих даних, одержаних з повномасштабного аналізу безбитковості, дозволить оперативно розраховувати основні показники безбитковості та планувати потреби підприємства в матеріальних і фінансових ресурсах.

Вхідними параметрами запропонованої системи моніторингу є обсяги виробництва, витрати на виробництво і збут продукції, а також статистичні дані за базовими показниками підприємства. Пропонується також включати в цей набір такі нестабільні параметри, як ринкові ціни на продукцію підприємства та ресурси, які споживаються ним. У такому випадку на систему моніторингу буде покладено задачу сценарного аналізу безбитковості. Сценарний аналіз дозволяє здійснювати оцінку ризиків одержання прибутку при раптовій зміні умов виробництва і реалізації продукції.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, реалізація вищевказаних рекомендацій та пропозицій щодо формування політики розвитку взаємодії з зовнішніми суб'єктами в системі розвитку логістичної діяльності підприємства, дозволять підвищити ефективність господарських процесів, посилити рівень його в пізнаваності та іміджу, а відтак фінансово-економічної стійкості.

## Література

1. Омельниченко О. С. Напрями оптимізації витрат в системі управління. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901>
2. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.2. С. 153–158.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.2. С. 132–136.
4. Бондаренко О.С. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасне трактування. *Агросвіт*. 2009. №23. С. 36-40.
5. Луценко І. Логістика та її роль в умовах реформування економіки України. *Економіст*. 2000. № 12(170). С. 62-63.
6. Вишнеvsька О.М., Човага С.В., Волошиновський С.В. Теоретичні засади й особливості логістичної діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 260-262.
7. Височин І.В. Методологічні основи сервісно-логістичного управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка та держава*. 2012. №9. С. 19-22.
8. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. №1. С. 111-113.

## References

1. Omelnychenko, O. S. (2016). Directions of cost optimization in the management system. *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901>
2. Vasylytsiv, T. G., Urazaliev R. I. (2011). Generalization of conceptual bases of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, vol. 21.2, pp. 153-158.
3. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2011). Financial security of the enterprise: a place in the system of economic security and priorities for strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, vol. 21.2. pp. 132-136.
4. Bondarenko, O. S. (2009). Theoretical aspects of logistics: evolution of development and modern interpretation. *Agrosvit*, vol. 23, pp. 36-40.
5. Lutsenko, I. (2000). Logistics and its role in the conditions of reforming the economy of Ukraine. *Economist*, vol. 12(170), pp. 62-63.
6. Vyshnevskaya, O.M., Chovaha, S.V., Voloshynovskiy, S.V. (2017). Theoretical bases and features of logistic activity of enterprises. *Global and national economic problems*, vol. 20, pp. 260-262.
7. Vysochyn, I. V. (2012). Methodological bases of service and logistic management of trade turnover of retail trade enterprises. *Economy and state*, vol.9, pp. 19-22.
8. Fedkovich, I. V. (2018). Improving logistics activities at the enterprise. *Economy and state*. vol.1, pp. 111-113.

Надійшла / Paper received : 17.07.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021