

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б)
«07» грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Адаптивне управління бізнес-процесами оптових поставок дизельного пального»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання»

(шифр і назва)

форма навчання

заочна

Виконавець:

Субачева Алла Сергіївна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник:

Гармаш О.М.

(прізвище та ініціали)

(підпис, дата)

Нормоконтролер:

Кабан Н.Д.

(прізвище та ініціали)

(підпис, дата)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр

Форма навчання заочна

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма «Глобальна логістика та управління ланцюгами
постачання»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики
Григорак М.Ю.
(підпис, П.І.Б.)
«05» жовтня 2020р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Субачевої Алли Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Адаптивне управління бізнес-процесами
оптових поставок дизельного пального» затверджена наказом ректора від
06 жовтня 2020 р. № 1933/ст.

2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. до 31.12.2020 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 07.12.2020 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії
ТОВ «Грінойл», адаптивного джерела з управління бізнес-процесами,
аналітичні огляди ринку палива, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: теоретичні положення адаптивного
управління бізнес-процесами торговельного підприємства, дослідження ринку
світлих нафтопродуктів в Україні, умов їх постачання, зберігання та продажу;
аналіз ефективності бізнес-процесів оптових поставок дизельного палива та
розробка проектних пропозицій щодо їх удосконалення.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки,
схеми, що ілюструють результати комерційної діяльності оптового
постачальника дизельного палива, результати аналізу конкурентних позицій
підприємства, розрахунки ефективності управління бізнес-процесами
підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	05.10.20-18.10.20	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення емпіричних досліджень, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.20-01.11.20	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів дипломної роботи	02.11.20-24.11.20	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	25.11.20-30.11.20	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	01.12.20-06.12.20	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	07.12.20	виконано

Студент _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Зав.каф. Григорак М.Ю.	05.10.20	05.10.20
Розділ 2	Зав.каф. Григорак М.Ю.	19.10.20	19.10.20
Розділ 3	Зав.каф. Григорак М.Ю.	02.11.20	02.11.20

9. Дата видачі завдання «05» жовтня 2020 р.

Керівник дипломної роботи: _____
(підпис керівника)

Гармаш О.М.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис випускника)

Субачева А.С.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Адаптивне управління бізнес-процесами оптових поставок дизельного пального» складає 127 сторінок та містить 25 рисунків, 15 таблиць, 124 використаних джерела.

БІЗНЕС-ПРОЦЕС, АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ОПТОВІ ПОСТАВКИ, ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до адаптивного управління бізнес-процесами оптових поставок дизельного пального в умовах швидко змінного ринкового середовища.

Метою даної дипломної роботи було розробити пропозиції з удосконалення бізнес-процесів оптових поставок дизельного палива для більш гнучкої адаптації до мінливих ринкових умов.

В теоретичному розділі дипломної роботи досліджено сучасні підходи до адаптивного управління бізнес-процесами торговельних підприємств та методи адаптації до мінливих ринкових умов.

Аналітичний розділ присвячено аналізу діяльності підприємства ТОВ «Грінойл» як оптового постачальника світлих нафтопродуктів та його бізнес-процесів, що стосуються організації оптових і дрібнооптових поставок палива.

У проектно-рекомендаційній частині дипломного проекту були розроблені пропозиції щодо організації бізнес-процесів в ланцюгах постачання палива з різних джерел, оцінки ризиків та вибору оптимальних стратегій закупівель з використанням ф'ючерсних контрактів.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів торговельних підприємств.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the Bachelor Thesis “Management of wholesale supply business processes of diesel fuel” is 127 pages and contains 25 figures, 15 tables, 124 sources used.

BUSINESS PROCESS, ADAPTIVE MANAGEMENT, WHOLESAL SUPPLIES, SUPPLY CHAIN, BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION.

The thesis considers the main approaches to the adaptive management of business processes of wholesale supply of diesel fuel in a rapidly changing market environment.

The purpose of this thesis was to develop proposals for improving the business processes of wholesale supplies of diesel fuel for more flexible adaptation to changing market conditions.

The theoretical section of the thesis examines modern approaches to adaptive business process management of commercial enterprises and methods of adaptation to changing market conditions.

The analytical section is devoted to the analysis of the activity of the company "Greenoil" as a wholesale supplier of light petroleum products and its business processes related to the organization of wholesale and retail supply of fuel.

The project-recommendation part of the diploma project developed proposals for the organization of business processes in fuel supply chains from different sources, risk assessment and selection of optimal procurement strategies using futures contracts.

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ	14
1.1 Теоретичні підходи до адаптивного управління бізнес-процесами підприємства	14
1.2 Сутність та методичні підходи до опису бізнес-процесів торговельного підприємства	22
1.3 Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств-постачальників паливно-мастильних матеріалів як спосіб адаптації до змін.....	26
1.4 Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОПТОВО-ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ «ГРІНОЙЛ».....	38
2.1 Аналіз оптового ринку нафтопродуктів в Україні та визначення трендів його розвитку	38
2.2 Аналіз результатів комерційної діяльності підприємства «Грінойл» на ринку світлих нафтопродуктів	44
2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності та оцінка ефективності організації бізнес-процесів	52
2.4 Аналіз бізнес-процесів постачання дизельного палива та виявлення вузьких місць	58
2.5 Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОПТОВИХ ПОСТАВОК ДИЗЕЛЬНОГО ПАЛИВА	69
3.1 Розробка концептуальної моделі адаптивного управління оптовими поставками дизельного палива	69
3.2 Пошук альтернативних джерел постачання та обґрунтування вибору постачальників	77

3.3 Розробка рекомендацій щодо використання механізму ф'ючерсних контрактів в ланцюгах постачання дизпалива сільськогосподарським підприємствам	90
3.4 Обґрунтування доцільності автоматизації процесів моніторингу та контролю планових і фактичних параметрів постачання дизпалива за допомогою системи «1С: Підприємство 8».....	99
3.5 Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

БП	– бізнес-процес;
ДП	– дизельне пальне;
НПЗ	– нафтопереробний завод;
ПММ	– паливно-мастильні матеріали;
ТЗ	– транспортні засоби;
ТМЦ	– товарно-матеріальні цінності;
ТОВ	– товариство з обмеженою відповідальністю.

ВСТУП

Ринок нафтопродуктів відіграє значну роль у розвитку національної економіки України та суттєво визначає стан енергетичної галузі, адже енергоносії становлять значну частку доданої вартості у кінцевій ціні споживчих товарів. По суті, ринок нафтопродуктів - це запорука енергетичної безпеки держави та торкається інтересів кожного громадянина України. І це просто слова, оскільки Україна є імпортозалежною країною. За даними Української енергетичної асоціації щорічно імпортери закуповують пального на \$3-6 млрд. За 10 років українці інвестували \$50 млрд у закордоні НПЗ. З них тільки у 2019 році надійшло до Білорусі - \$2,6 млрд, Росію - \$1,4 млрд.

Отже, питання дослідження стану та тенденцій розвитку ринку нафтопродуктів в Україні та особливостей діяльності його учасників є надзвичайно актуальними.

Слід зауважити, що ринок нафти та нафтопродуктів можна розглядати як місце здійснення купівлі-продажу нафти та нафтопродуктів і тому його можна розглядати через призму внутрішніх і зовнішніх товарних потоків, тобто вітчизняне виробництво та розподілення продукції, а також як імпорт товарів. З іншого боку, ринок нафти та нафтопродуктів як економічну категорію можна розглядати через призму економічних відносин між суб'єктами (нафтовидобувачами, нафтоперевізниками, нафтопереробниками, нафтотрейдерами та споживачами) господарчої діяльності, що спрямовані на реалізацію їх економічних інтересів. Відповідно, сферами такого ринку є сфери перероблення, транспортування, зберігання і використання моторного бензину, дизельного палива та їхніх замінників.

Ринок нафти та нафтопродуктів має низку специфічних рис, що відрізняють його не лише від товарних, але й від сировинних ринків. Більшість сучасних ринків є ринками споживачів, що спонукає продавців збільшувати свої прибутки за рахунок підвищення якості або зменшення ціни продукту,

тобто стимулює відтворення господарських відносин. Ринок нафти у цьому контексті сприяє розвитку спекулятивних операцій, оскільки через жорстку урегульованість, що формується продавцями, він не може бути в сучасних умовах ринком споживача. Іншим наслідком змови продавців на ринках нафти та нафтопродуктів є відсутність або суттєве послаблення конкуренції, яка є однією з основних ознак сучасних товарних та сировинних ринків. Головні продавці нафти намагаються формувати дефіцитний ринок, а отже, покупці конкурують між собою за ресурс, що призводить до нових кон'юнктурних коливань та нестабільності. Отже, на відміну від інших ринків, ринок нафти та нафтопродуктів не є конкурентним, а світовий ринок нафти визначається як олігополістичний [90, С. 14–15].

З точки зору об'єктів торгівлі на ринку нафти та нафтопродуктів можна виділити наступні його види, на підставі вивчення існуючих положень [24]:

1. Ринки сировини (товарної) нафти;
2. Ринки нафтових палив: бензини, дизельне паливо, реактивне паливо, паливо моторне, паливо пічне побутове.
3. Ринки продуктів нафтопереробки: олія, мастила, присадки, бітум, мазут топковий і флотський, гас.

Слід виділити декілька груп суб'єктів даного ринку, взаємодіючих і конкуруючих в процесі реалізації продукції нафтопереробного комплексу:

- виробники нафтопродуктів: приватні компанії, що володіють нафтопереробними активами (контролюють їх); підприємства з державною часткою власності, що володіють нафтовидобувними та/чи нафтопереробними активами; власники нафтопереробних заводів малої потужності (міні-НПЗ);
- учасники гуртового сегменту ринку нафтопродуктів, що не володіють нафтовидобувними та/чи нафтопереробними активами й мережами автозаправних станцій (далі - АЗС);
- власники АЗС, які чи не володіють нафтопереробними активами чи контролюють їх: мережі підприємств із державною часткою власності; мережі приватних компаній;

– споживачі нафтопродуктів: суб'єкти господарювання, що провадять свою діяльність на автомобільному ринку та ринку автомобільних перевезень; сільськогосподарські товаровиробники; приватні власники транспортних засобів [24].

Нафтопродуктозабезпечення є кінцевою ланкою вертикально інтегрованих компаній у функціональному ланцюзі «Видобуток - Транспортування - Переробка - Розподіл». За результатами розподілу оцінюється загальна ефективність всього ланцюга, тобто вартість нафтопродуктів, оплачена кінцевим споживачем, повинна компенсувати в результаті всі витрати і забезпечити прибуток всіх ланок.

Основним видом діяльності торгівельних підприємств є роздрібна та оптова реалізація нафтопродуктів через автозаправні станції (АЗС) і нафтобази. Тому основною проблемою, з якою вони стикаються, є врахування специфіки самого продукту реалізації - палива.

Окремим сегментом ринку нафтопродуктів є ринок дизельного пального. Постачання дизпалива має велике значення для забезпечення різних галузей економіки, у тому числі для сільського господарства. Баланс українського ринку дизельного палива у 2019 році становив 6,99 млн тонн. Основними джерелами постачання є вітчизняне виробництво та імпорту. Зауважимо, що основним каналом постачання є імпорту, обсяг якого становить 6,18 млн.тонн.

На дизельне паливо доводиться 70% в балансі моторних палив України, залежність від імпорту становить майже 90%. Це говорить про важливість створення диверсифікованої системи поставок, до того ж як шляхом збільшення внутрішнього виробництва, так і максимальної полегшеності імпорту поставок. Це дозволить не тільки налагодити стабільне забезпечення, але і знизити закупівельні ціни, які поки залишаються досить великими.

Сказане свідчить про актуальність дослідження особливостей ланцюгів постачання дизельного пального, а також велике практичне значення цієї проблеми.

Метою даної дипломної роботи було дослідити сучасні методи та інструменти адаптивного управління бізнес-процесами торговельного підприємства та розробити пропозиції з удосконалення ланцюгів постачання дизельного палива з метою зменшення ризиків та більш гнучкої адаптації до ринкових змін.

Відповідно до мети було вирішено наступні завдання:

- узагальнено теоретичні положення адаптивного управління підприємством в ринкових умовах,
- досліджено сучасні підходи до управління бізнес-процесами торговельних підприємств,
- узагальнено специфіку бізнес-процесів торговельних підприємств,
- визначено методичні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів постачання дизпалива з метою підвищення їх адаптивності,
- проведено аналіз виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Грінойл» на ринку світлих нафтопродуктів,
- визначено особливості організації логістичних бізнес-процесів підприємства, зокрема, умов закупівлі і продажу, зберігання і транспортування,
- розроблено механізм адаптивного управління бізнес-процесами постачання дизпалива в швидко змінних ринкових умовах з урахуванням ризиків,
- розроблено практичні рекомендації щодо вибору джерел постачання дизпалива та використання ф'ючерсних контрактів між суб'єктами ланцюгів постачання.

Об'єктом магістерського дослідження визначено бізнес-процеси в ланцюгах постачання дизельного пального.

Предметом дослідження є розробка механізму адаптивного управління бізнес-процесами постачання дизельного пального.

Вирішення поставлених завдань обумовило основну гіпотезу даного магістерського дослідження: за рахунок розробки механізму адаптивного управління бізнес-процесами в ланцюгах постачання дизельного пального, що

поєднує методи активної та пасивної адаптації, можна запобігти ринковим ризикам і потенційним втратам ефективності виробничо-комерційної діяльності оптового посередника як фокусної компанії.

Для дослідження сформульованої гіпотези було використано різноманітні методи:

- методи аналізу і синтезу, узагальнення та порівняльного аналізу для узагальнення теоретичних положень адаптивного управління бізнес-процесами торговельного підприємства,

- маркетингові методи для дослідження ринку світлих нафтопродуктів та дизельного палива в Україні,

- методи статистичного аналізу для аналізу результатів виробничо-комерційної діяльності торговельної компанії «Грінойл»,

- порівняльний аналіз для порівняння імпорتنих каналів постачання дизпалива,

- системний підхід до розробки механізму адаптивного управління бізнес-процесами оптового посередника в ланцюгах постачання дизпалива,

- методи ідентифікації та оцінювання потенційних ризиків імпорتنих поставок дизпалива,

- інструментарій ф'ючерсних контрактів для зменшення потенційних втрат учасників ланцюгів постачання дизпалива внаслідок значних цінових коливань,

- методи розрахунку ефективності оптимізації бізнес-процесів за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.

Для проведення розрахунків в магістерському дослідженні було використано електронні таблиці Excel та зроблено рекомендації щодо розширення функціоналу корпоративної інформаційної системи «ІС6 Підприємство 8», що дозволить проводити ґрунтовний аналіз бізнес-процесів постачання і продажу, синхронізувати попит і пропозицію на ринку дизельного пального та здійснювати оперативні коригування планів продажу і планів закупівель палива.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Теоретичні підходи до адаптивного управління бізнес-процесами підприємства

В умовах швидко мінливого ринкового середовища, особливо у період глобальної пандемії, пов'язаної з розповсюдженням вірусу Ковід-19, провідні вчені-економісти різних країн у своїх працях висвітлюють різні підходи до розуміння сутності адаптивного управління та необхідності його використання в діяльності підприємств. Дослідники організаційно-економічної стійкості підприємств в мінливих умовах вважають, що необхідно будувати такі системи управління, які забезпечують швидку реакцію на зміни як внутрішнього, так і, насамперед, зовнішнього середовища. А це означає, що в таку систему повинні бути закладені механізми адаптивного управління.

Зауважимо, що класичні підходи до управління організацією базуються на припущеннях, що можна знайти точну аналітично задану форму функціональної залежності вхідних і вихідних сигналів системи управління з наступним уточненням значень коефіцієнтів, що входять до неї. У роботах провідних вчених М. Мескона [65], М. Портера [81], М.Хамера, Дж. Чампі [107] визначено, що функціональний підхід до управління полягає в розподілі функцій між підрозділами. Але такий підхід не дозволяє функціональним менеджерам оцінювати результати своєї роботи з точки зору стратегії і тактики розвитку підприємства в цілому, а також адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому багато вчених привертають увагу до процесного підходу в управлінні, зокрема, це відображено в роботах Бобровника В.М. [7], Вишнякова О. [13], Мельниченко С.В. [62], Ткачової С.С. [100] та інших.

Аналіз наявної науково-методичної літератури дозволяє зробити висновок, що наразі існує чимало публікацій, пов'язаних з теорією і практикою адаптивного управління. Зокрема, загальнотеоретичні аспекти процесу адаптації досліджено в роботах зарубіжних вчених М. Конрада [115], Дж. Діксона [116], М. Портера [118] тощо. Закономірності та інструменти адаптивного управління ґрунтовно відображені в працях І. Стеця [94,95], Н. Білошкурської [6], І. Банєва [93], О. Маслак, Я. Яковенко та П. Сокурєнко [61] тощо. М. Вівденко запропонував концепцію успішного переходу від адаптивного управління як ідеї до адаптивного управління як процесу [14].

Сутність поняття «система адаптивного управління» витікає у перш за все з терміну «адаптація». Найбільш популярним науковим підходом до визначення сутності поняття «адаптація» є такий, що представлено у словниках та довідниках – це процес пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища [104]. У працях І.Ансоффа визначається, що адаптація – це спонтанні стратегічні зміни за допомогою ряду послідовних заходів, здійснених протягом тривалого періоду часу, процесом адаптивних змін [3]. Але тоді постає питання чим відрізняється адаптивне управління від стратегічного та чому під адаптацією І.Ансофф розуміє «спонтанні стратегічні зміни».

Підтримуючи точку зору авторів, визначимо адаптацію як «процес зміни факторів внутрішнього середовища підприємства з метою реалізації стратегії розвитку і підвищення ефективності роботи в умовах кількісної і якісної зміни факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства [8, с. 118]. При цьому підприємство розглядається як складова галузі, суспільства, певного економічного простору, які мають постійний вплив на нього.

Адаптивність діяльності підприємств будемо розуміти як здатність підтримувати в динаміці відповідність між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем, яка досягається шляхом відповідності мобільності підприємства, швидкістю реагування на зміни господарської ситуації [94]. Зауважимо, що зовнішнє середовище може сприяти реалізації цілей і завдань діяльності підприємства, а може мати негативний вплив, що обумовлено динамічними

змінами макроекономічних факторів та кон'юнктури ринку. Проте внутрішні чинники також важливі, оскільки вони свідчать про існування проблем на самому підприємстві. Саме тому менеджмент компанії, ухвалюючи рішення про те, які зміни необхідні і який напрям вибрати, на першому етапі має зробити оцінку наявного потенціалу, проаналізувати не тільки фінансові показники діяльності, але і свій виробничий, кадровий, технічний, організаційний потенціал. Для ефективної адаптації важливо чітко визначити мету, завдання, процедури та інструменти адаптації, тобто вибудувати стратегію і тактику адаптивного управління.

Проаналізуємо різні точки зору дослідників щодо розуміння сутності адаптивного управління, які узагальнені в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Результат термінологічного аналізу поняття «адаптивне управління»

Автори	Трактування (визначення) поняття
1	2
Кулик Н., Соколенко Т. [55]	управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється залежно від накопичення інформації і приймається з метою покращення функціонування підприємств.
Мілаш І.В. [68]	управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється по мірі накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи
Мнушко З.М., Бондарева І.В. [70]	процес прийняття управлінського рішення та подальшої реалізації цілеспрямованого керуючого впливу, який забезпечить адекватне реагування всіх структур фармацевтичного підприємства на зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища
Єльнікова Г.В. [36]	процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосадування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням

Закінчення таблиці 1.1

1	2
	зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення
Стец І.І. [93,94]	система, яка порівняно із складеним уявленням здатна більш ефективно й адекватно реагувати на зміну інституційного середовища підприємства, його внутрішнього виробничого і зовнішнього ринкового середовищ і котра передбачає ухвалення ефективних управлінських рішень
Калініченко Л.В. [45]	управлінська діяльність, представлена у вигляді взаємозв'язаного комплексу дій на об'єкти управління, націлених на підтримку конкурентоспроможності за допомогою механізму управління інноваційними процесами (моніторингом ухвалення і виконання рішення), коли бажаний стан системи визначається на основі попереднього процесу управління (тобто на основі накопичення досвіду), за допомогою спостереження за управлінськими показниками
Овчиннікова В.О., Храламова І.М. [73]	гнучке, інноваційне управління підприємствами, здатне пристосовуватися до нової обстановки (у конкурентному і внутрішньому середовищі зі зміною планів і моделей залежно від ситуації: у період виходу підприємств із кризи або за впровадження інновацій, або у разі здійснення організаційних змін) за допомогою нових інструментів і методів управління
Брюшкова Н.О., Гемаєв А.Б. [9]	набір дій і методів, що характеризуються здатністю системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища, та є окремим інноваційним видом управління

Погоджуючись з автором [71, с. 99] вважаємо, що адаптивне управління доцільно розглядати з точки зору системного підходу як результат діяльності керуючої системи (суб'єкта управління) стосовно керованої системи (об'єкта управління) щодо пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом на основі її властивостей, здатностей і характеристик з метою забезпечення його сталого розвитку через досягнення цілей.

Відповідно до представленої на рис.1.1 схеми, адаптивне управління включає контури пасивної (у вигляді оцінки та планування потреби в розвитку) і активної (у вигляді оцінки і коригування результатів розвитку) адаптації, а також визначення найбільш відповідного ситуації напрямку розвитку. В адаптивному управлінні інноваційним розвитком можна виділити дві основні задачі: планування траєкторії розвитку керованих показників, яке включає забезпечення можливостей для нейтралізації ймовірних негативних впливів, що збурюють (пасивну адаптацію); забезпечення максимально можливого відповідності керованого показника запланованої траєкторії (активну адаптацію).

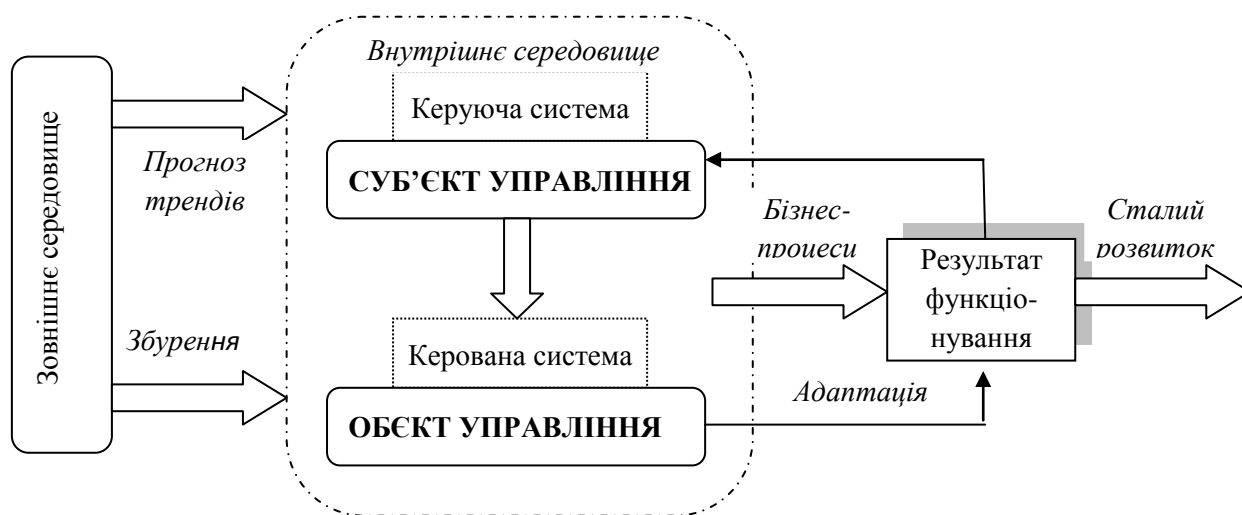


Рисунок 1.1 – Принципова схема адаптивного управління

Отже, адаптація до мінливого зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури є вимогою часу і передбачає усвідомлення загроз та можливостей, а також розробку адаптаційних заходів із урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства та його потенціалу, активну адаптацію (реалізацію заходів щодо адаптації та оцінку їхньої ефективності). На основі аналізу літературних джерел можна виокремити два методичних підходи до адаптивного управління:

- перший орієнтований на бізнес-процеси і відображає зміни внутрішнього середовища підприємства,

- другий орієнтований на споживчу цінність чи клієнта і спрямований на зовнішнє оточення підприємства.

Ми підтримуємо точку зору, що адаптація як одне з комплексних функціональних управлінських завдань повинна здійснюватися таким чином, щоб усі зміни, які відбуваються у технологічному комплексі підприємства, його виробничій, організаційно-управлінській, інноваційній, фінансовій, соціальній діяльності, давали змогу у динамічних ринкових умовах зберегти стабільність, поліпшити рентабельність, а також інші характеристики, що відповідають узгодженим інтересам власників і персоналу підприємства. Це означає, що адаптивність підприємства полягає не лише у реагуванні на події, які відбулися, але й у їхньому передбаченні.

Оцінювання функціонування системи управління підприємством може здійснюватися за чотирма основними характеристиками – призначенням, функціями, потоками і структурою. Оновлення наявної на підприємстві структури завжди здійснюють для спрощення руху нових потоків, які виконують функції, для досягнення нових цілей. Тому систему управління підприємством, як зауважує Т.І.Лепейко [57], можна розглядати як систему, що самоорганізовується, саморозвивається та є адаптивною. Зауважимо, що важливою є відповідність адаптації балансу інтересів власників бізнесу і менеджерів підприємства, партнерів, постачальників, споживачів його продукції і держави. Однак, прагнучи збалансувати інтереси зацікавлених сторін, підприємство не завжди спроможне забезпечити максимальну ефективність виробництва через значні трансакційні витрати для досягнення такої відповідності. Отже, варто обрати критерії для висновку про прийнятність показників адаптації.

Оцінювання адаптивності підприємства з урахуванням його специфіки і галузевих особливостей може бути зведене до:

– виявлення показників-індикаторів адаптивності, перелік яких може різнитися для різних підприємств;

- розрахунку прийнятних та оптимальних значень показників адаптивності для досліджуваного підприємства;
- розрахунку вибраних індикаторів і порівняння їх з оптимальними рівнями;
- визначення коригувальних коефіцієнтів з урахуванням взаємного порівняння, тенденцій змін значень показників-індикаторів та інших логічних правил;
- визначення комплексного показника адаптивності підприємства й аналіз його динаміки;
- висновок щодо рівня адаптивності підприємства і визначення причин, що його зумовили, рекомендації із подолання або посилення їхнього впливу.

На нашу думку, комплексний характер терміна «адаптивність» визначає можливість застосування у кожній конкретній ситуації (залежно від специфіки підприємства) різних систем показників-індикаторів.

Підприємства на різних стадіях свого розвитку можуть демонструвати передбачувані та непередбачувані структурні характеристики, і тому дослідження процесу організації адаптивної системи управління потрібно проводити з урахуванням конкретних стадій життєвого циклу, на яких перебуває підприємство. Як ключові можна виділити три стадії: минуле – «як було», теперішнє – «як є», майбутнє – «як буде». На рівні минулого аналізують етапи становлення підприємства; у теперішньому часі оцінюють стадії зростання і розвитку; на майбутнє обґрунтовують можливі тенденції діяльності і розвитку підприємства на стадії зрілості.

Ми вважаємо, що формування адаптивної системи управління підприємством може відбуватися за певною послідовністю.

Етап 1. Оцінювання адаптивності залежно від стадії життєвого циклу підприємства є важливим елементом формування цілісної системи адаптивного управління, оскільки саме від рівня адаптивності залежить рішення щодо подальшого розвитку підприємства і підтримки належного рівня адаптивності.

Етап 2. Комплексне дослідження зовнішнього середовища на основі пошуку інформації; аналізу ринків і зовнішніх умов збуту (окремих ринкових сегментів, конкурентів, споживачів); виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства; вивчення змін у законодавчій і нормативній базі.

Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища – економічна діагностика стану й аналіз діяльності підприємства (аналіз рентабельності; оцінка вартості активів і вартості підприємства; аналіз ключових фінансових показників та індикаторів, рівня платоспроможності та потенційного банкрутства, наявних фінансових резервів тощо); внутрішньофірмові дослідження (аналіз організаційної структури, виробничо-збутової діяльності, маркетингової стратегії, витрат, портфельний аналіз інвестицій, виявлення сильних і слабких сторін підприємства).

Етап 4. Формування адаптивної стратегії управління підприємством. Вважаємо необхідним розроблення такої стратегії, особливо зважаючи на членство України у СОТ, асоціацію з ЄС та через актуальність проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Етап 5. Реалізація заходів адаптивної стратегії.

Етап 6. Оцінювання ефективності адаптивності системи управління підприємством за розробленим механізмом і критеріями ефективності.

Отже, адаптація сучасних підприємств є об'єктивною реальністю. Управління стає гнучким і динамічним, враховуючим потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується в спільній меті. Для задоволення власних потреб учасники управлінського процесу поєднують зусилля, необхідно спрямовуючи свої дії на досягнення спільної мети.

1.2 Сутність та методичні підходи до опису бізнес-процесів торговельного підприємства

В умовах ринкових відносин забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є можливим на основі раціонального управління бізнес-процесами. Поняття «бізнес-процес» складається з двох термінів – бізнес та процес. Поява поняття «процес» супроводжувалася виникненням загальної теорії процесів, що вивчає процеси будь-якої природи. Вона виникла наприкінці 60-х років та вважалася новим якісним етапом розвитку системної теорії [62]. Термін «процес» перекладається як процедура, спосіб, порядок, метод, рух, потік, хід тощо. Відповідно до цього поняття процесу є багатограним й неоднозначним. Щодо підприємства процес є послідовністю дій для отримання кінцевого результату.

Вважається, що вперше поняття «процес» було введено Г. Плехановим та П. Тимофєєвим як фундаментальна властивість системи управління [62]. Загальноприйнятим визначенням поняття «процес» вважається визначення, наведене в стандартах ISO 9001:2000: процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує входи у виходи [92].

Підходи до тлумачення поняття «процес», запропоновані переважною більшістю науковців, характеризуються безумовною єдністю, адже наведені вище визначення містять такі невід'ємні критерії означення процесу, як послідовність, періодичність, трансформація (переробка) та завершеність (кінцевий результат). Вагомою ознакою процесу є чітко встановлені параметри його перебігу, тобто визначення окремої специфічної технології реалізації процесу, що адаптує це поняття до будь-якого виду діяльності.

Поєднання понять «бізнес» та «процес» обумовило виникнення терміна «бізнес-процес», але докладний переклад при цьому означає діловий процес, комерційний процес, процес діяльності, що спричинює дискусійність цієї

проблеми. У науковій літературі не існує загальноприйнятого визначення поняття бізнес-процесу, підходи до його тлумачення варіюються залежно від приналежності бізнес-процесів до певного виду діяльності. При цьому деякі автори підходів надають узагальнене визначення бізнес-процесу, але не прив'язують його до підприємницької сфери. Розглянемо детальніше

М. Хаммер визначає бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, та в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для користувача [108]. Д. Харрінгтон стверджує, що бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів. Він споживає ресурси, створюючи цінність для споживача [109]. Б. Андерсен зазначає, що бізнес-процес – це ланцюг логічно взаємопов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів [114].

Найбільш широке визначення поняття бізнес-процесу, на нашу думку, запропоновано О. Виноградовою [11], яка характеризує його як циклічну сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які є цінністю для споживача (внутрішнього або зовнішнього). М. Портер дає найбільш лаконічне визначення поняття бізнес-процесу як сукупності різних видів діяльності, у межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який має цінність для споживача [81]. На підставі цих визначень бізнес-процес розглядається в різних аспектах, але при цьому прослідковується переважна єдність у тлумаченні терміна, адже автори визначають його як послідовність дій, функцій, операцій, заходів для отримання результату.

Отже, з рис. 1.1 випливає, що більшість авторів схиляються до твердження, що бізнес-процес – це насамперед послідовність взаємопов'язаних видів діяльності, яка трансформує ресурси (вхід) у продукт/послугу (вихід),

створюючи цінність для споживача. Таке твердження добре прослідковується при графічному зображенні окремих елементів бізнес-процесу (рис. 1.2).

Основна увага у запропонованому визначенні приділяється саме послідовності окремих операцій та кінцевому споживачу. Адже процес як категорія має початок і кінець, вхід і вихід (споживання та переробка ресурсів), що зрештою забезпечує реалізацію запиту (цілі), для якого бізнес-процес сформовано. Кінцевим споживачем може бути як безпосередньо зовнішній споживач (покупець продукту/послуги), так і внутрішній (отримувач доходу/виручки від реалізації).

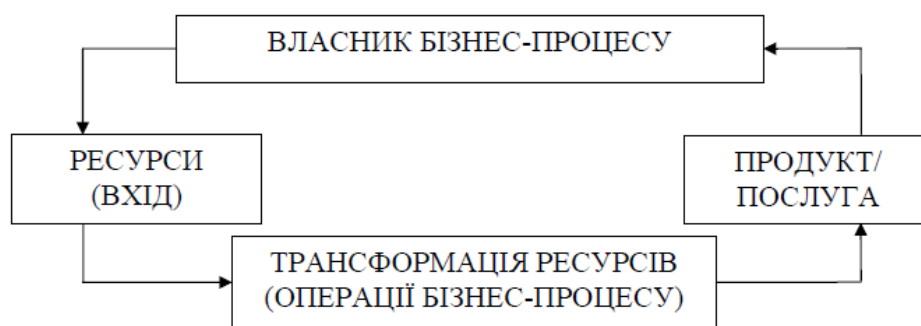


Рисунок 1.2 – Основні елементи бізнес-процесу

Специфіка нашого дослідження вимагає розгляду кількох підходів до класифікації бізнес-процесів для визначення їх оптимальних параметрів (критеріїв). У переважній більшості наукових джерел пропонується групувати або класифікувати бізнес-процеси на три групи. Таким чином, існують три основні види бізнес-процесів підприємства:

Керуючі – основоположні бізнес-процеси, що керують функціонуванням системи. Прикладами таких бізнес-процесів можуть бути корпоративне управління та стратегічне планування, тобто бізнес-процеси, від яких безпосередньо залежать пріоритети розвитку підприємства, його концепція та стратегічні цілі.

Операційні – бізнес-процеси, що в сукупності становлять основну діяльність підприємства і спрямовані на основний потік прибутків підприємства. Такими бізнес-процесами можуть бути забезпечення ресурсами, виробництво та реалізація продукції (послуг), маркетинг тощо.

Підтримувальні – це бізнес-процеси, що забезпечують безперервність та ефективність попередніх двох груп бізнес-процесів. Прикладом таких бізнес-процесів є бухгалтерський облік, управління персоналом, управління якістю та ін. Вони покликані забезпечувати внутрішню діяльність підприємства.

Існують більш детальні класифікації за різними ознаками, що розглянуті у працях С.В. Мельниченко [62], Т.І. Лепейко [56] та ін.

Агресивність ринкового середовища функціонування торговельного підприємства вимагає постійного удосконалення процесу управління, а отже, виникає потреба у пошуку інноваційних та прогресивних управлінських парадигм, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку. Основними передумовами ефективної діяльності торговельних підприємств є злагоджене і раціональне управління бізнес-процесами, що здатне швидко та своєчасно адаптуватись до зміни ринкових умов господарювання. Узгодженість між пріоритетними завданнями підприємства та цілями загальної сукупності бізнес-процесів є неодмінною умовою ефективного та перспективного розвитку. Процес управління туристичним підприємством повинен ґрунтуватись на прийнятті виважених і осмислених управлінських рішень, що дозволить раціоналізувати та переглянути актуальність прийомів менеджменту, які активно застосовуються підприємством.

Ефективна модель управління торговельним підприємством повинна враховувати специфіку діяльності підприємств оптової та роздрібної сфери, особливості товарного руху пропозиції та, відповідно, нетрадиційну сукупність бізнес-процесів. Ось чому необхідно представити загальну модель взаємозв'язків між бізнес-процесами та прослідкувати їх вплив на ефективність виробничо-комерційної діяльності (рис. 1.3).

В моделі прийнято такі позначення: $БП_{1,2,...,n}$ - це сукупність бізнес-процесів торговельного підприємства; $П_{1,2,...,n}$ - сукупність підпроцесів (дій, операцій, процедур) у межах окремого бізнес-процесу; $A, B, C_{1,2,...,n}$ - сукупність факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що впливають на ефективність бізнес-процесу; $КР_{1,2,...,n}$ - кінцевий результат окремого бізнес-процесу.

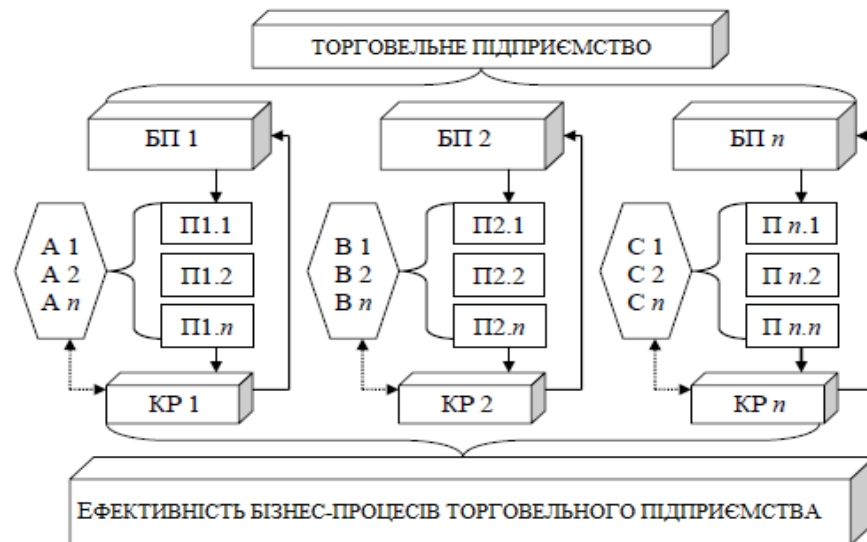


Рисунок 1.3 – Структурна схема взаємозв'язків бізнес-процесів торговельного підприємства [62]

З рисунка 1.3 стає зрозумілим, що кожний окремих бізнес-процес є декомпозицією і включає певний перелік окремих операцій (підпроцесів, дій, процедур), які піддаються впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність кінцевого результату бізнес-процесу. Таким чином, урахування мінливості багатокритеріальних як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу та наявність високого рівня гнучкості бізнес-процесу дозволяє максимально ефективно забезпечити необхідні показники кінцевих результатів виробничо-комерційної діяльності торговельного підприємства.

Оскільки специфіка діяльності торговельного підприємства полягає у належності цього типу підприємств до сфери послуг, то, відповідно, доцільним є визначення таких факторів досягнення ефективності бізнес-процесів, що

відповідатимуть критеріям його ділової активності за всіма напрямками. На нашу думку, слід виокремити такі фактори досягнення ефективності бізнес-процесів:

1. Собівартість. Вартісний показник, що задовольняє наявні і прогнозовані фінансові можливості торговельного підприємства та є прийнятним для подальшого встановлення необхідного рівня роздрібною ціни товару.

2. Чистий прибуток. Реалізація бізнес-процесу, яка дозволяє коригувати рівень прибутковості, що, у свою чергу, забезпечує необхідний рівень рентабельності та сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

3. Рівень витрат. Формування оптимального та обґрунтованого обсягу витрат, що забезпечує необхідний рівень витратовіддачі та витратоємності.

4. Якість. Кожна операція на всіх етапах реалізації неодмінно повинна регулюватись для забезпечення максимально можливого рівня якості з метою отримання прогнозованого обсягу економічних вигод.

5. Інноваційність. Реалізація операцій, що ґрунтуються на творчому та креативному підходах, збалансовує увесь бізнес-процес, оскільки знижує вірогідність невідповідності кінцевого результату початковим цілям або завданням.

6. Задоволеність споживача. Метою будь-якого бізнес-процесу є задоволення кінцевого споживача (внутрішнього та зовнішнього), тому виникає необхідність проектування операцій у такий спосіб, щоб на виході ймовірність задоволеності кінцевим результатом не була нижчою за очікуваний рівень.\

7. Доцільність. Обґрунтованість тієї чи іншої операції, що дозволяє осмислено приймати рішення щодо її необхідності.

8. Вартість для споживача. Ця складова набуває особливого значення, оскільки саме прийнятність цінової політики торговельного посередника спонукає споживача до купівлі товару.

9. Зацікавленість споживачем. Оскільки основним завданням бізнес-процесу є задоволення споживача, то всі окремі операції повинні мати пріоритетні цілі, що спрямовуються на актуальність бізнес-процесу.

10. Рівень ризику. Врахування цієї складової ефективності процесу дозволяє обґрунтовано та виважено підходити до реалізації окремих ділових операцій, що забезпечує зниження ймовірності отримання збитків.

Наведений перелік факторів досягнення ефективності бізнес-процесу дозволяє забезпечити максимально ефективний результат діяльності торговельного підприємства, оскільки враховує багатокритеріальність та специфічність кожного окремого бізнес-процесу. Проте необхідно аналізувати всю сукупність бізнес-процесів з точки зору цілей і завдань виробничо-комерційної діяльності торговельного підприємства.

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності та зіставленні результатів товарного обігу і тих загальноекономічних вигод, що несе в собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринків збуту, які, в свою чергу, впливають на обсяг продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації і сумарний прибуток.

Система управління ефективністю має дозволяти оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес-процесів підприємства щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення (рис. 1.4).

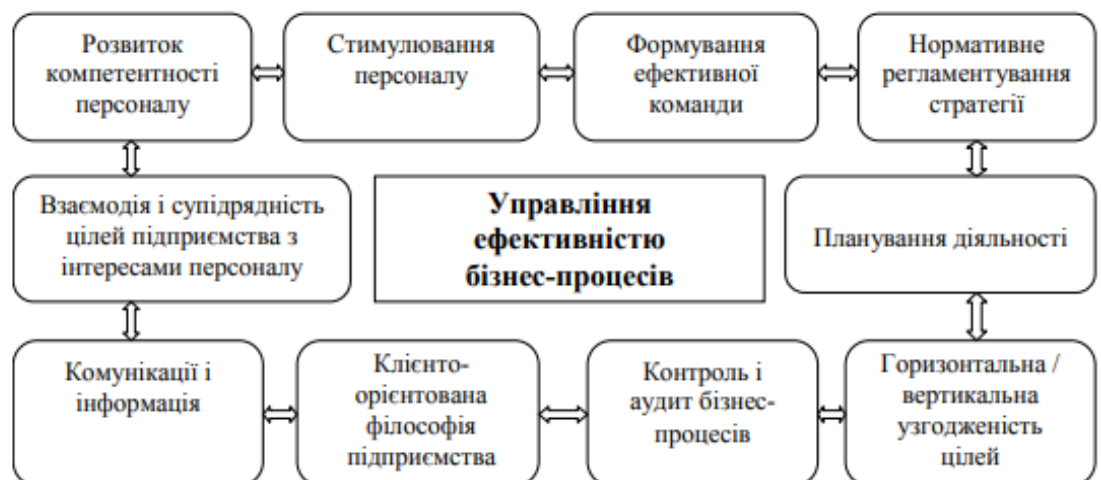


Рисунок 1.4 – Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства [110, с.62]

Запропонована авторами [110] послідовність управління ефективністю бізнес-процесів носить універсальний характер, тому може бути використана незалежно від специфіки діяльності підприємства. Важливою умовою виконання наведених вище дій щодо управління ефективністю бізнес процесів є послідовне здійснення кожного наступного етапу та вибір ключових показників ефективності що відповідають стратегічним та тактичним цілям.

1.3 Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств-постачальників паливно-мастильних матеріалів як спосіб адаптації до змін

Незважаючи на постійно зростаючий інтерес вчених до пошуку шляхів забезпечення адаптивності підприємства в умовах невизначеності та змін, вибір способів адаптації і пристосування до нових умов залишається актуальною проблемою. Методики аналізу бізнес-процесів підприємств торгівлі ділять на два класи залежно від ступеня змін і тривалості використання. Це можуть бути довгострокові і короткострокові методи [75].

До довгострокових відносять: перепроєктування бізнес-процесів; реінжиніринг; бенчмаркінг; гринфілд.

Розглянемо більш детально сутність та методичні аспекти реінжинірингу.

Першоосною терміна «реінжиніринг» є «інжиніринг» - проектувати, конструювати, здійснювати. реінжиніринг дозволяє поглянути на побудову організації як на інженерну діяльність, характеризується створенням чогось абсолютно нового [82].

Інжиніринг бізнесу – це набір прийомів і методів, які компанія використовує для проектування бізнесу відповідно до своїх цілей. Необхідність проведення інжинірингу можна пояснити таким чином. Найбільш фундаментальна рушійна сила кожної компанії – потреба поліпшення свого фінансового становища. Іншими словами, компанія повинна «робити гроші».

Інжиніринг бізнесу – це сукупність методик, використовуваних для проектування бізнесу, що задовольняє поставленим цілям компанії. Ці методики включають:

- 1) покрокові процедури для проектування бізнесу;
- 2) систему позначень (мову), що описує проектування бізнесу;
- 3) евристики і прагматичні рішення, що дозволяють виміряти ступінь відповідності спроектованого бізнесу поставленим цілям.

Інжиніринг бізнесу направлений на організацію комерційного підприємництва на конкурентоздатній основі. Реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення – погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність [33].

Родоначальник терміна «реінжиніринг» і співавтор Джеймса Чампі Майкл Хаммер за підсумками свого восьмирічного досвіду роботи з величезною кількістю компаній, що займаються реінжинірингом бізнеспроцесів, написав керівництво «The reengineering revolution» [107]. За М. Хаммером, «реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних, сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи» [109].

Розробники концепції реінжинірингу та науковці, що займались дослідженням цієї проблематики, виокремлюють такі ключові слова у тлумаченні сутності реінжинірингу: фундаментальність, радикальність, стрибкоподібність та процес. Реінжиніринг спрямований на забезпечення максимального зростання результативності діяльності підприємства, що є причиною стрибкоподібності, яка виявляється у різких зрушеннях темпів зростання показників діяльності підприємства (рис. 1.5).

Автори [64] пропонують наступне визначення: реінжиніринг – це метод реконструювання діяльності підприємства, спрямований на раціональну перебудову бізнес-процесів на основі прогресивних інформаційних технологій, у результаті чого відбувається спрощення і мінімізація вартості бізнес-процесів та, відповідно, підвищується конкурентоспроможність підприємства.

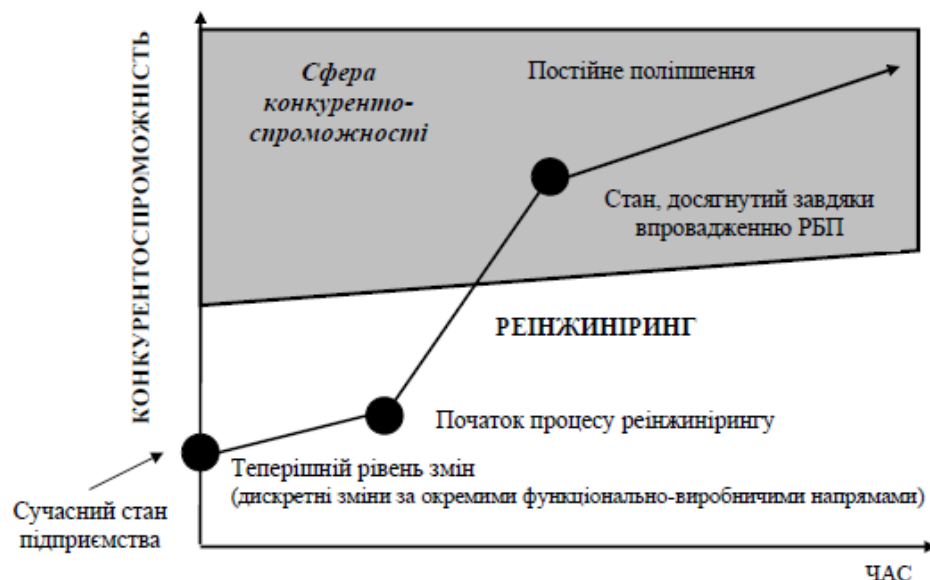


Рисунок 1.5 – Реінжиніринг як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [62]

У запропонованому визначенні головна увага концентрується на перебудові бізнес-процесів:

- оптимізації ресурсів, що забезпечують ефективність перебігу бізнес-процесу;
- застосуванні сучасних інформаційних технологій, у результаті чого відбувається автоматизація бізнес-процесу;
- раціональному перерозподілі операцій між підпроцесами всередині окремого бізнес-процесу, що стимулює результативність та прискорює його завершення;
- спрощенні бізнес-процесу, що виключає можливість виконання непотрібних операцій. Як наслідок – суттєво зменшується вартість бізнес-процесу.

Слід зауважити, що застосування автором терміна «реконструювання» замість усталеного «перепроєктування» означає оновлення (оздоровлення) та осучаснення ділової активності, що ґрунтується на виявленні прихованого потенціалу підприємства та його ефективного втілення, адже застосування

реінжинірингу є доцільним тоді, коли традиційні методи менеджменту не можуть забезпечити ефективність результатів підприємницької діяльності. У випадку реінжинірингу йдеться не про певне удосконалення бізнес-процесів підприємства, а про кардинальнее підвищення ефективності у десятки або навіть сотні разів. При цьому реінжиніринг розглядається як спосіб виживання сучасних підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку.

Розглянемо можливості застосування реінжинірингу як спосіб адаптивного управління торговельним підприємством, що спеціалізується на оптовій торгівлі нафтопродуктами.

Ринок нафтопродуктів, в принципі - це такий же ринок, як і будь-який інший, з рядом специфічних факторів, які є наслідком особливості видобутку і переробки сировини, а також виробництва готового матеріалу. Тут є продавці - видобувні і переробні компанії, є покупці - виробничі, сільськогосподарські та інші підприємства, а також домашні господарства.

Основним видом діяльності торговельних підприємств є роздрібна та оптова реалізація нафтопродуктів через автозаправні станції (АЗС) і нафтобази. Тому основною проблемою, з якою вони стикаються, є врахування специфіки самого продукту реалізації - палива. Крім того, основними клієнтами є великі замовники, такі як сільське господарство, адміністрація областей. Це паливо дані клієнти можуть забирати з нафтобаз і АЗС, розташованих по всій території, що обслуговується. Маючи кілька десятків АЗС і нафтобаз, необхідно дуже точно планувати надходження і переміщення палива, а також контролювати наявність необхідної кількості обігових коштів.

Для вирішення існуючих проблем на підприємствах нафтопродуктозабезпечення потрібне реформування бізнес-процесів. Основоположним напрямком реформування є реінжиніринг бізнес-процесів, який дозволить компанії оптимізувати ключові результативні показники і параметри діяльності (доходи, якість, рівень обслуговування, оперативність менеджменту).

Для проведення реінжинірингу бізнес-процесів керівникам підприємств, що займаються постачанням палива, необхідно чітко знати рівень показників основних і допоміжних бізнес-процесів. Це дозволяє:

1. Ідентифікувати процеси або області, які потребують реінжинірингу.
2. Скласти уявлення про напрямок розвитку з плином часу, тобто про тренд показників.
3. Порівняти рівень власних показників з рівнем показників інших організацій.
4. Оцінити, чи дають розпочаті (або вже завершені) проекти якоїсь результату або можливого результату в майбутньому?
5. Грунтуючись на цьому, оцінити, якими інструментами стоїть користуватися в майбутньому для реінжинірингу.

Представлені показники добре можуть охарактеризувати кожен бізнес-процес підприємства, проте вони не дають комплексної оцінки для вибору бізнес-процесу для реінжинірингу. Для цього існує метод тестування критеріїв. Суть методу полягає в наступному - керівникам необхідно вибрати тестовані бізнес-процеси підприємства; визначити ключові фактори успіху - обмежене число факторів, які в значній мірі впливають на конкурентоспроможність організації і її положення на ринку, а також привласнити вагу, який враховує відносну важливість фактора [60].

При здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, що займаються оптовим продажем світлих нафтопродуктів, надзвичайно важливо враховувати зміни державної політики і вимог законодавства.

Державне регулювання ринку нафтопродуктів полягає у діяльності держави щодо створення правових і економічних передумов, необхідних для ефективного функціонування ринкового механізму згідно з державними цілями й пріоритетами національної енергетичної безпеки та соціальними програмами розвитку. Тобто державне регулювання має виступати підтримкою ринкового саморегульованого механізму, робити його більш результативним, забезпечуючи отримання суб'єктами підприємництва нафтопереробного

бізнесу відповідних доходів та стимулюючи їх зацікавленість у зростанні вітчизняного виробництва нафтопродуктів [48].

Ринок нафтопродуктів у масштабах України демонополізований і конкурентний. Вертикально інтегровані іноземні компанії, що придбали пакети акцій нафтопереробних заводів, закріпили позиції на ринку нафтопродуктів України шляхом створення розгалуженої роздрібною мережі з продажу нафтопродуктів. У результаті найпотужніші і не пов'язані між собою відносинами контролю нафтові компанії ТНК-ВР, ПАТ «Концерн Галнафтогаз» «Лукойл», «Татнафта» та інші вільно конкурують між собою [18].

Державне регулювання діяльності в нафтогазовій галузі здійснюється шляхом встановлення загальних правил здійснення цієї діяльності суб'єктами підприємницької діяльності, надання ліцензій на здійснення окремих видів діяльності, спеціальних дозволів на користування нафтогазоносними надрами та формування тарифної політики та іншими засобами, що визначаються законами.

Основними завданнями державного регулювання нафтогазової галузі є:

- сприяння конкуренції у нафтогазовому комплексі;
- забезпечення проведення цінової та тарифної політики в нафтогазовому комплексі;
- захист прав усіх суб'єктів відносин, що виникають у зв'язку з геологічним вивченням нафтогазоносності надр, розробкою родовищ нафти і газу, переробкою нафти і газу, зберіганням, транспортуванням та реалізацією нафти, газу та продуктів їх переробки, споживачів нафти і газу та працівників галузі [30].

Змінами, внесеними Законом № 909 до Податкового кодексу, зокрема, розширено перелік платників акцизного податку. Так, пп. 212.1.15 п. 212.1 ст. 212 Кодексу передбачено, що платником акцизного податку є особа, яка реалізує пальне. При цьому платником акцизного податку є також особа - суб'єкт господарювання роздрібною торгівлі, яка здійснює реалізацію підакцизних товарів (пп. 212.1.11 вищезазначеного пункту) [36].

У 2019 році було внесено зміни до правил реалізації палива як підакцизного товару, по-новому визначення розуміння акцизного як приміщення або території на митній території України, де розпорядник акцизного складу здійснює свою господарську діяльність шляхом реалізації пального. При цьому реалізація пального розуміється в ПКУ ширше, ніж купівля-продаж.

Слід зазначити, що п. 117.3 ст. 117 Податкового кодексу встановлено, що здійснення суб'єктами господарювання операцій з реалізації пального без реєстрації таких суб'єктів платниками акцизного податку у порядку, передбаченому цим Кодексом, тягне за собою накладення штрафу на юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців у розмірі 100% вартості реалізованого пального.

Стратегією реконструкції та модернізації нафтопереробної галузі передбачено впровадження в Україні екологічних норм Євро, передбачено взаємоузгоджене за часом і ресурсами будівництво потужностей вторинного перероблення нафти для поступового доведення якості всіх випущених нафтопродуктів до екологічних норм Євро-5 і 6 [24].

Передбачено також посилення державного нагляду й контролю, зокрема:

а) посилення системи технічного нагляду й контролю дотримання інвестиційних, інших зобов'язань власниками підприємств, інвесторами й ліцензіатами;

б) розроблення нормативної бази, що дозволяє відновити державну систему контролю якості нафтопродуктів на всіх етапах від їхнього виробництва до реалізації споживачеві;

в) посилення контролю над виробництвом і реалізацією сумішевих нафтопродуктів та рідкого біологічного палива;

г) посилення контролю над податковою дисципліною у процесі виробництва нафтопродуктів.

Ринок світлих нафтопродуктів має значні ризики, що обумовлюють необхідність підвищення ефективності торгівлі нафтою і нафтопродуктами за рахунок диверсифікації зовнішніх джерел постачання нафти (знизить рівень

нафтозалежності від Російської Федерації) та впровадження ресурсозберігаючих технологій (призведе до скорочення обсягів споживання нафти в країні).

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновки, що на даний час в Україні ситуація на ринку нафтопродуктів залишається складною і напруженою. Неефективна приватизація нафтопереробних заводів наряду з недосконалим антимонопольним законодавством стали причиною монополізації галузі.

Оптимізація бізнес-процесів постачання палива є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України. Все це повинно сприяти підвищенню якості продукції і послуг підприємств торгівлі з метою повного задоволення вимог споживачів. Тому вважаю за доцільне запропонувати концепцію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка заснована на гіпотезі, що ефективне управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію.

1.4 Висновки до розділу 1

Дослідники організаційно-економічної стійкості підприємств в мінливих умовах вважають, що необхідно будувати такі системи управління, які забезпечують швидку реакцію на зміни як внутрішнього, так і, насамперед, зовнішнього середовищ. А це означає, що в таку систему повинні бути закладені механізми адаптивного управління.

Визначено економічну сутність адаптивного управління як діяльності, представленої у вигляді взаємозв'язаного комплексу впливів на об'єкти управління, націлених на підтримку конкурентоспроможності за допомогою механізму адаптивного управління. Механізм адаптивного управління має

забезпечувати пристосування, зміну параметрів, складових і самої системи загалом на основі її властивостей, здатностей і характеристик з метою забезпечення його сталого розвитку через досягнення цілей. Управління має бути гнучким і динамічним, враховувати потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується в спільній меті.

Дослідження сучасних концепцій менеджменту свідчить про активне використання процесного підходу до управління підприємствами. Даний підхід зміщує акценти з управління окремими ресурсами й, відповідно, центрами витрат, на управління бізнес-процесами, які воєдино ув'язують діяльність усіх взаємодіючих підрозділів підприємства.

Важливим інструментом оптимізації параметрів бізнес-процесів є моделювання, в ході якого основна увага приділяється підвищенню цінності результатів процесу і зниження вартості і часу виконання дій. Одним із найбільш поширених інструментів є інжиніринг, який дозволяє розраховувати як параметри окремих процесів, так і моделювати результат скоординованості та синхронізації різноманітних бізнес-процесів підприємства з метою зменшення втрат і збільшення рівня прибутковості бізнесу, а також якості обслуговування споживачів продукції чи послуг.

Дослідження специфіки, факторів впливу та особливостей бізнес-процесів на ринку продажу дизельного пального зробити висновок про його мінливість, суттєвий рівень тінізації бізнесу, нестабільність цін та значний вплив факторів зовнішнього середовища, зокрема, державного контролю і нагляду. З іншого боку, це ринок демонополізований і конкурентний. Тому підприємства з оптового продажу світлих нафтопродуктів повинні постійно шукати нові можливості для підвищення рентабельності бізнесу та задоволення зростаючих потреб споживачів. Тому вони потребують постійного реінжинірингу бізнес-процесів як ефективного інструменту адаптації до ринкових змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОПТОВО-ТОРГОВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ «ГРІНОЙЛ»

2.1 Аналіз оптового ринку нафтопродуктів в Україні та визначення трендів його розвитку

Ринок нафти та нафтопродуктів є надзвичайно важливим для економіки України, яка є більш енергозатратною у порівнянні з провідними країнами світу. З іншого боку, країна володіє значними трубопровідними потужностями і є транзитною для постачання нафти і природного газу з Росії до країн Європи. В оновленій Енергетичній стратегії України до 2035 року, яка затверджена 18.08.2017 р., взято курс на забезпечення енергетичної безпеки і сталого розвитку енергетичного сектору. Одним із ключових завдань стратегії визначено курс на послаблення зовнішньої нафтової залежності України шляхом структурної модернізації національного паливного комплексу та використання власних енергетичних ресурсів і зменшення їх імпорту.

Проте реальна ситуація на ринку нафти і нафтопродуктів поки що не відповідає стратегічним цілям держави. На рис. 2.1 зображено динаміку споживання нафти, яка свідчить про інші тренди. Так у 2019 році обсяг споживання нафтопродуктів виріс на 9% у порівнянні з 2018 роком і досяг 10,86 млн тонн (дані Консалтингової групи А-95). Переважну частину перероблених нафтопродуктів Україна імпортує, хоча має власну переробну базу. Рівень імпортозалежності досягає 80%, що становить загрозу економічній безпеці держави. Частка дизельного пального українського виробництва на внутрішньому ринку оцінюється лише на рівні 10–11%.

Динаміка споживання нафти в Україні в 2013-2019 рр., в натуральному вираженні, барелів на добу



Джерело: <https://www.bp.com/>, оцінка Pro-Consulting
* 2019 рік – за даними "Консалтингової групи А-95"

Рисунок 2.1 – Динаміка споживання нафти в Україні за період 2013-2019 р.р.

Зауважимо, що впродовж останніх років скорочуються обсяги переробки нафти в Україні, що свідчить про кризовий стан в українській нафтогазовій індустрії. Більшість нафтопереробних заводів приватизовані, приватні власники не інвестують кошти в модернізацію та розвиток підприємств, а навпаки – зупиняють їх роботу (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Перелік нафтопереробних заводів України та їх потужність

№ з/п	НПЗ	Контролюючий акціонер	Потужності (млн.т/рік)	Регіон	Поточний стан
1.	Кременчуцький	Група «Приват»	18,6	Потавська обл.	Працює на 30-35% потужн.
2.	Шебелинський	АТ «Укргазвидобування»	1	Харківська обл.	Працює
3.	Лисичанський	«Роснефть»	8	Луганська	Зупинено 15.03.2012
4.	Херсонський	Група «Альянс» (Росія)	7,1	Херсонська	Зупинено у травні 2009 р.
5.	Дрогобицький	«Альфа-нафта» і група «Приват»	3,5	Львівська	Зупинено в січні 2012 р.
6.	Одеський	ГК «Ветек»	2,8	Одеська	Зупинено в жовтні 2010 р.
7.	Надвірнянський	Група «Приват»	2,6	Івано-Франківська	Зупинено в травні 2009 р.

Найпотужнішими виробниками нафтопродуктів в Україні є Кременчуцький НПЗ, який приватизувала група "Приват", і Шебелинський газопереробний завод, який належить "Укргазвидобуванню". Кременчуцький НПЗ фактично переробляє 170-180 тис тонн нафти. Дана продукція переважно видобувається в Україні і цього обсягу фактично достатньо для забезпечення власної мережі з 1600 заправок. Частка Шебелинського газопереробного заводу (ГПЗ, Укргазвидобування) в структурі ринку споживання нафтопродуктів в Україні складає 3,8%: 149 тис. тонн бензину (виробництво зросло на 13%), 88 тис. тонн дизельного палива (3,5%) і 176 тис. тонн скрапленого газу (6,8%).

Розглянемо динаміку формування балансу дизпалива за джерелами надходження за останні 5 років (рис.2.2).

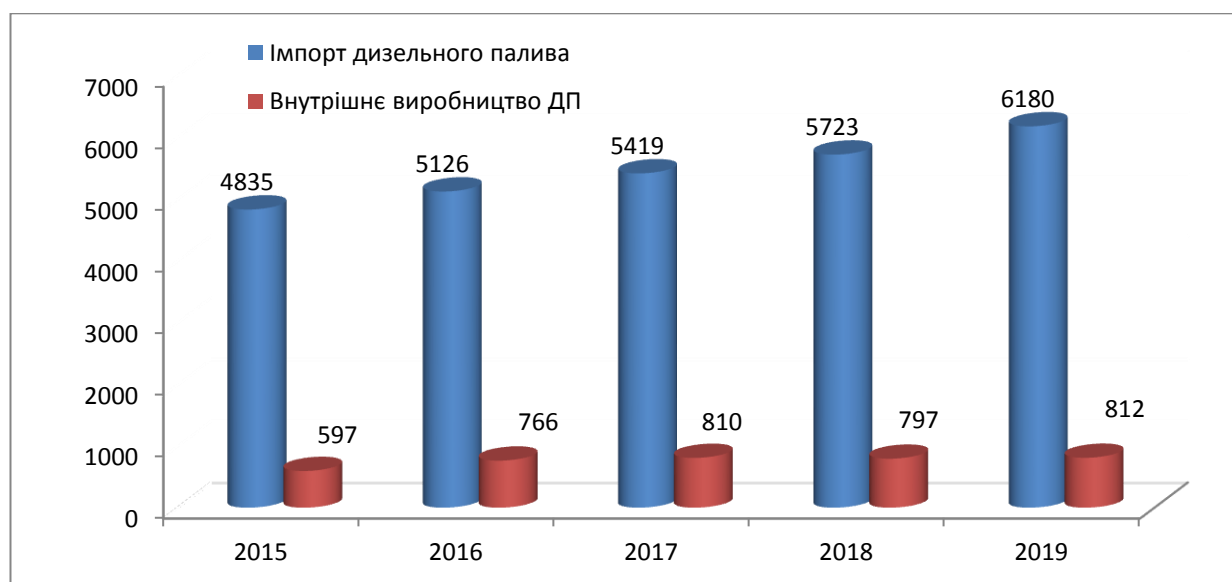


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів постачання дизпалива за джерелами (побудовано на основі статистичних даних)

Із рисунку видно, що баланс українського ринку дизельного палива у 2019 році зріс на 7,3% у порівнянні з 2018 роком і досяг 6,99 млн тонн. Внутрішнє виробництво ДП підвищилося на 10% і становила 812 тис.тонн. Кременчуцький НПЗ «Укртатнафти» виготовив оціночно 725 тис. тонн, а

Шебелинський ГПЗ «Укргазвидобування» – 87 тис.тонн. Разом з тим слід відзначити і зростання імпорту на 6,9%, до 6,18 млн тонн.

На рис. 2.3 представлена структура імпорту ДП за джерелами постачання. Представлені діаграми свідчать, що найбільшим джерелом постачання дизпалива в Україну є Білорусь, хоча її частка у 2019 році знизилася у порівнянні з 2017 роком. Навпаки, частка Російської Федерації зросла з 38% у 2017 році до 41% у 2019 р.

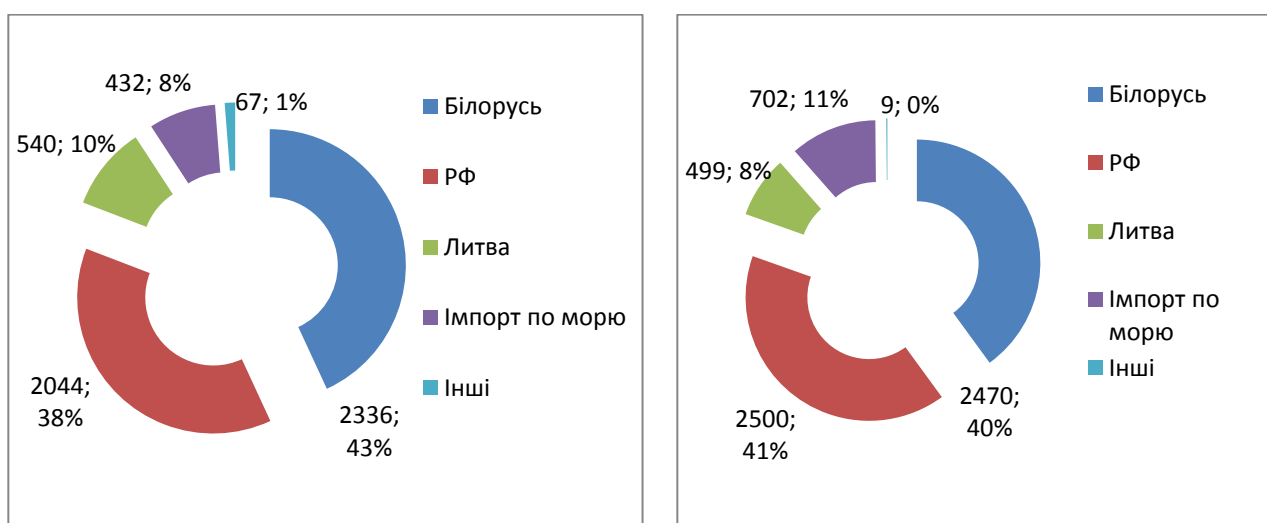


Рисунок 2.3 – Структура імпорту ДП за джерелами постачання відповідно у 2017 та 2019 роках

Слід зауважити, що обсяг імпорту російського ДП в минулому році зменшився на 7,8% (на 211 тис. тонн) у порівнянні з 2018 роком, що обумовлено припиненням з серпня роботи трубопроводу «Прикарпат-Західтранс», згодом введенням спеціального мита. У результаті імпорт по трубопроводу в 2019 році скоротився на 38% до 1,23 млн тонн. Введення мит привело до зміни логістичної схеми поставок російського ДП в Україні – зростання відвантажень з трубопровідного терміналу в Гомелі (Білорусь) на 98% до 860 тис.тонн і прямих залізничних поставок через східний кордон на 122% до 398 тис.тонн. У 2019 році зросли поставки з Литви до 499 тис.тонн. Імпорт по морю в 2019 році виріс на 25% у порівнянні з 2018 роком і досяг до

702 тис.тонн. Це максимальний річний обсяг морських поставок ДП на український ринок за доступний для огляду період.

Проаналізуємо ситуацію у поточному році, оскільки глобальна пандемія короно вірусу значно вплинула на економіку країни і, відповідно, структуру споживання нафтопродуктів. За даними Державної митної служби України, у жовтні 2020 р. відносно вересня поточного року, імпорт дизельного палива в Україну зменшився на 4% або на 21 тис. т. до 528 тис. т. На рис.2.4 представлено динаміку поставок протягом 10 місяців поточного року.

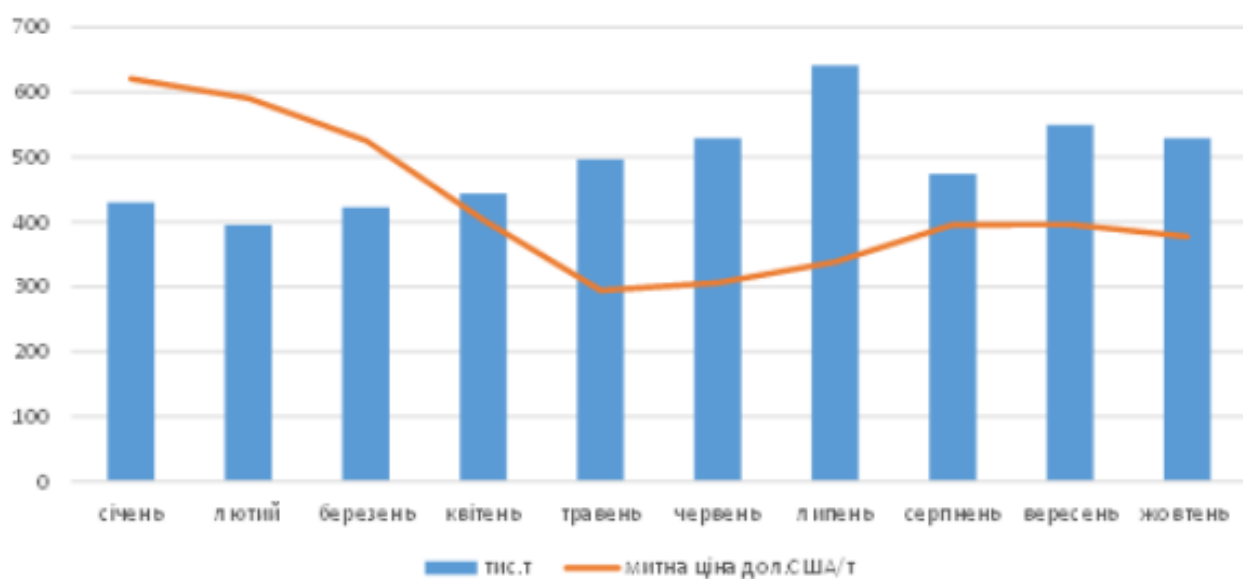


Рисунок 2.4 – Динаміка імпорту дизельного палива в Україну за місяцями 2020 р.

Основними імпортерами дизпалива в Україну є компанії «Анвітрейд», «Гран Прі Ойл», «Окко», «Укрпалетсистем», «WOG», «БРСМ-Нафта», «Альянс Енерго Трейд », «Євростандарт», « Альянс Ойл Україна» та «Трейд Коммодіті». Оскільки найбільший обсяг поставок імпортного палива був у липні 2020 р., то для цього місяця розглянемо структуру імпорту (рис.2.5).

Із рисунка видно, що географічна структура імпорту дизельного палива змінилась. Так, доля російського ресурсу знову збільшилась до 51% (45% у

червні) – що безперечно продовжує збільшувати енергетичну загрозу Україні. За 9 місяців поточного року обсяг постачання дизпали із Росії становив 1946 тис.тонн, що становить 42,6%. Доля білоруського ресурсу також збільшилась до 35% (28%). Литва, Туреччина та Туркменістан втратили позиції до 7%, 2% та 1% відповідно (9%, 11%, 2%). Доля грецького пального навпаки збільшилась до 4% (2%).

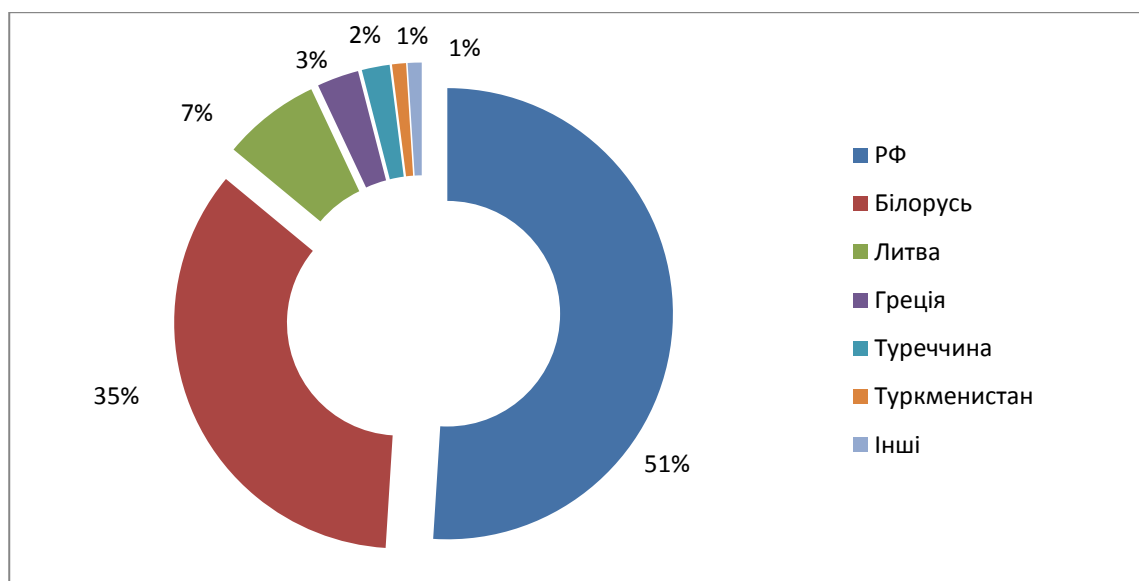


Рисунок 2.5 – Структура імпорту ДП у липні 2020 р.

За повідомленням enkonr, сумарно за 10 місяців 2020 г. обсяг українського ринка дизельного палива склав 6,065 млн. т, що на 4,7% більше, ніж за аналогічний період 2019 р. (5,793 млн т). Імпорт ДТ в січні-жовтні 2020 г. залишався на рівні аналогічного періоду минулого року – 5,1 млн т. При цьому поставки з РФ виросли на 3,8%, до 2,16 млн. т, а з Білорусії скоротилися на 17%, до 1,72 млн. т. Морський імпорт зріс 698 тис.т (+22% до січня-жовтня 2019 р.) [122].

Значна імпортозалежність є викликає занепокоєння у керівництва держави. За ініціативою Української енергетичної асоціації було проведено круглий стіл на тему: "Ринок нафтопродуктів України, загрози та перспективи розвитку". Аналізуючи існуючі негативні явища в енергетичному комплексі

України, включаючи наслідки пандемії, було зроблено висновок про необхідність збалансованого розвитку ринку нафтопродуктів, диверсифікації джерел постачання і нарощування власного виробництва. Експерти підрахували, що за 10 років українці інвестували \$50 млрд у закордоні НПЗ. З них тільки у 2019 році надійшло до Білорусі - \$2,6 млрд, Росію - \$1,4 млрд. Також було акцентовано увагу на тому, що згідно рішення РНБО є вимога, що частка постачання енергоносіїв з одного джерела не повинна бути більшою за 30%.

Актуалізація питання про збільшення внутрішнього виробництва нафтопродуктів уже дає результати: за 10 місяців 2020 року в Україні вироблено дизельного пального 945,2 тис. тонн, що на 41,3% більше, ніж за аналогічний період 2019 року. Питома вага власного виробництва в загальному балансі дизпалива зросла до 15,6%. Кременчуцький НПЗ компанії "Укртатнафта" в липні збільшив виробництво дизельного палива на 46%, до 89,4 тис. т. Про це повідомляє видання *encompass*. Частка Кременчуцького НПЗ у загальному обсязі виробництва дизельного палива в Україні в липні зросла до 93%. Решту 7% або 6,5 тис. т дизпалива виробив Шебелинський ГПЗ компанії "Укргазвидобування".

Отже, диверсифікація джерел постачання та стимулювання внутрішнього виробництва дизельного палива створюють нові можливості для діяльності оптових та дрібнооптових торговельних компаній, однією з яких є компанія «Грінойл».

2.2 Аналіз результатів комерційної діяльності підприємства «Грінойл» на ринку світлих нафтопродуктів

Товариство з обмеженою відповідальністю «Грінойл» є приватним підприємством, яке було створено 26.02.2017 р. Місце знаходження: місто

Бровари Київської області. За розміром воно є малим підприємством, в штаті якого працює 12 чоловік. Організаційна структура управління представлена на рис.2.6.



Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління ТОВ «Грінойл»

Торговельне підприємство, функціонуючи на ринку нафтопродуктів товарів, водночас є активним учасником інших сегментів ринку. На ринку засобів виробництва воно купує потрібне обладнання, інвентар, інші матеріальні цінності; ринок праці забезпечує торговельне підприємство кваліфікованою робочою силою, на фінансовому ринку залучаються кредитні кошти та інвестиції в розвиток.

Компанія займається реалізацією світлих і темних нафтопродуктів високої якості великим і дрібним оптом в основному білоруського виробництва. ТОВ «Грінойл» забезпечує своїх клієнтів усім комплексом послуг, які можуть знадобитися при постачанні нафтопродуктами, а саме:

- зберігання ПММ;
- доставка замовникові;
- перевірка якості;
- надання оперативної інформації про місцезнаходження товару в дорозі;
- швидке і грамотне оформлення документів.

Основними клієнтами компанії є:

- промислові підприємства,
- сільськогосподарські підприємства,
- суднобудівельні та авіабудівельні підприємства,
- підприємства легкої промисловості та ін.

Компанія постійно бере участь в тендерних закупівлях і аукціонах, постійно конкурує з провідними постачальниками, не поступаючись за ціною і за якістю палива, що поставляється.

Розглянемо більш детально основні бізнес-процеси, пов'язані з торгівлею нафтопродуктами.

1. Закупівля нафтопродуктів у постачальників

Основними постачальниками нафтопродуктів для «Грінойл» є ТОВ «Укрпалетсистем» та «Білоруська нафтова компанія(БНК)».

«Укрпалетсистем» - українське підприємство, яке працює на ринку пально-мастильних матеріалів України з 2003 року. У зв'язку із зростанням продажів, керівництвом компанії було відокремлено два основних напрямки роботи: оптові продажі (залізничні, бензовозні норми) і роздрібні продажі (розвиток мережі автозаправних станцій під торговою маркою UPG).

Компанія «Укрпалетсистем» входить до переліку найбільших імпортерів ДП в Україну. За рейтингом імпортерів вона зайняла 5 місце у жовтні поточного року (табл. 2.2).

«Укрпалетсистем» реалізує на внутрішньому ринку України високоякісне паливо Мозирського НПЗ і НПЗ "Нафтан"(Республіка Білорусь). Якість палива підтверджується сертифікатом якості від виробника і відповідає міжнародним нормам.

ЗАТ «Білоруська нафтова компанія» є провідним експортером нафтопродуктів з Білорусії. Зусилля колективу компанії спрямовані на консолідацію експортних обсягів нафтопродуктів, вироблених двома білоруськими нафтопереробними заводами - ВАТ «Нафтан» і ВАТ «Мозирський НПЗ». На поточний момент компанія щомісяця експортує до 1 млн. тонн нафтопродуктів.

Таблиця 2.2 – ТОП-10 імпортерів дизельного палива в Україну

№ з/п	Імпортер	Жовтень 2020 року	Жовтень 2019 року	Порівняння жовтень 2020 до жовтня 2019, %
1.	Анвітрейд	64,6	30,9	109
2.	WOG	45,1	39,9	13
3.	Гран Прі Ойл	43,1	53,1	-19
4.	ОККО	38,9	54,3	-28
5.	Укрпалетсистем	35,7	35,0	2
6.	Альянс Енерго Трейд	30,9	54,5	-43
7.	БРСМ-Нафта	29,2	22,0	33
8.	Глуско	20,1	21,0	-4
9.	Альянс Ойл Україна	18,0	29,7	-39
10.	Євростандарт	16,7	19,7	-15
11.	Інші	216,2	275,9	-22
12.	Загалом	558,5	636,1	-12

ЗАТ «Білоруська нафтова компанія» створило власну товаропровідну мережу: дочірні компанії відкриті в Великобританії, Україні, Польщі, Латвії та Російській Федерації. Це сприяє налагодженню довгострокових партнерських зв'язків з кінцевими споживачами нафтопродуктів в країнах СНД і Європи, сприяє максимальному обліку місцевих особливостей ринку, споживчих переваг, забезпечує своєчасну реакцію на зміну ринкової кон'юнктури.

ЗАТ «БНК-Україна» пропонує до реалізації продукти виробництва ВАТ «Нафтан» і ВАТ «Мозирський НПЗ»:

- бензин автомобільний А-92-К5-Євро;
- бензин автомобільний А-95-К5-Євро;
- бензин автомобільний А-98-К5-Євро;
- дизельне паливо ДТ-Л-К5, Сорт С;
- дизельне паливо ДТ-З-К5, Сорт F;

- дизельне паливо ДТ-З-К5, клас 0, клас 1, клас 2, клас 4;
- паливо для реактивних двигунів марки РТ;
- топковий мазут 100;
- бітум дорожній;
- ЗВГ.

Отже, компанія «Грінойл» має білоруських постачальників світлих нафтопродуктів, що створює конкурентні переваги в умовах обслуговування споживачів з точки зору ціни і швидкості доставки продукції. Це є одним із факторів, що молода компанія швидко адаптувалася до умов ринку і має значне коло споживачів, що дозволило протягом двох років значно наростити обсяги продажів.

Розглянемо тепер споживачів продукції компанії «Гріойл». Як уже зазначалося, компанія здійснює оптові і дрібнооптові поставки нафтопродуктів різним підприємствам різних галузей економіки. Найбільші партії закупають такі підприємства:

- торговий дім «Енерготрейд», який здійснює продаж і доставку власним автотранспортом опалювального обладнання кращих європейських брендів;
- медичний центр «Медінвест», що здійснює діагностичні дослідження пацієнтів і має сучасне діагностичне обладнання;
- фірма «Київметал», що здійснює доставку власними автомобілями металопрокату в Київській області та по Україні;
- Бахмутський аграрний союз – агропромислова холдингова компанія, що включає підприємства промислового вирощування свиней і птиці, рослинництва та виробництва кормів. До промислового холдингу входять ПАО «ЮГ-АГРО», ТОВ «ВостоАгро», ПАО «Данівська птахофабрика», Горловський м'ясокомбінат;
- Дружківський метисний завод, що спеціалізується на виробництві метисної продукції для будівельних і мостових конструкції і здійснює її доставку по всій Україні.

Основними принципами обслуговування клієнтів є:

- є високий професіоналізм персоналу підприємства, що прагне надавати якісні послуги, який забезпечується високими вимогами до підбору персоналу, та підвищенням кваліфікації працівників;
- постійний контроль якості нафтопродуктів, забезпечення умов їх зберігання та транспортування;
- надання супутніх послуг і створення доданої цінності для клієнтів;
- надання оперативної інформації про місцезнаходження товару в дорозі;
- швидке і грамотне оформлення документів.

Клієнтоорієнтованість діяльності підприємства дозволяє постійно нарощувати обсяги продажу і залучати нових клієнтів.

Зауважимо, що торгівля світлими нафтопродуктами в Україні має значну тіньову складову, що проявлялось в корупційних схемах повернення ПДВ та ухиленні від сплати акцизного збору. Саме тому у 2015 році була введена система електронного адміністрування ПДВ, яка унеможливила відшкодування з бюджету ПДВ без попередньої сплати податку до бюджету. У 2016 році було запроваджено систему електронного адміністрування реалізації пального (СЕАРП), яка контролює сплату акцизного податку з усіх обсягів пального від імпортера або виробника до кінцевого споживача на всіх ланцюгах постачань. З 1 липня 2019 було введено ліцензування виробництва, зберігання, оптової та роздрібною торгівлі паливом, і запущено модернізовану СЕАРП з обліком пального за кожним акцизним складом, де воно перебуває. Заключним елементом комплексних засобів забезпечення прозорого ринку є запровадження нової системи контролю за фактичним обігом та залишками пального на стаціонарних акцизних складах. Для цього поетапно встановлюватимуться рівнеміри на резервуари, розташовані на акцизних складах, та витратоміри - лічильники на місцях відпуску пального наливом з акцизних складів.

Запровадження указаних заходів вплинуло на діяльність усіх суб'єктів ринку, у тому числі компанії «Грінойл». Зазначимо, що асортиментна лінійка продукції, що пропонує компанія своїм клієнтам, є не великою. В табл.2.3

представлено номенклатуру та обсяг продажів світлих нафтопродуктів за роки існування підприємства.

Таблиця 2.3 – Обсяги продажу світлих нафтопродуктів за видами продукції за 2017-2020 р.р. (тонн)

№ з/п	Види продукції	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1.	А-92	196,3	245,1	273,4	171,1
2.	А93/95	403,5	505,3	547,9	342,6
3.	А-98	7,1	8,7	9,3	5,8
4.	ДП	621,5	771,7	885,7	734,4
5.	Всього	1228,3	1530,9	1716,4	1253,8
6.	Темп росту	-	1,25	1,12	0,73

Отже, за досить невеликий проміжок часу ТОВ «Гріойл» зуміло збільшити обсяги продажів світлих нафтопродуктів у 2018 році на 25% по відношенню до 2017 року, відповідно у 2019 році на 12% по відношенню до 2018 р. І навіть у важкий 2020 рік компанія зуміла зберегти обсяги продажів.

На рис.2.7 представлено динаміку обсягів продажів бензинів та дизпалива, а на рис.2.8 – структуру продажів за асортиментом.

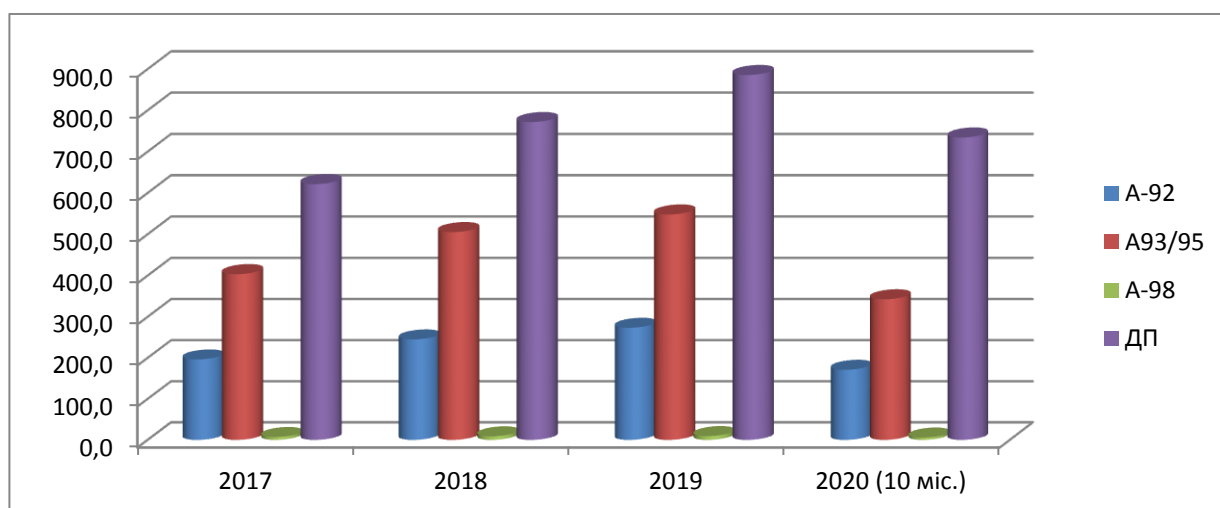


Рисунок 2.7 – Динаміка продажів світлих нафтопродуктів ТОВ «Гріойл» протягом 2017-2020 р.р.

Із рисунка видно, що дизпаливо є основним джерелом доходів компанії «Грінойл» і користується постійним попитом. За прогнозними даними, у поточному році майже збережеться його обсяг продажу, хоча обсяг продажу бензинів значно скоротилися.

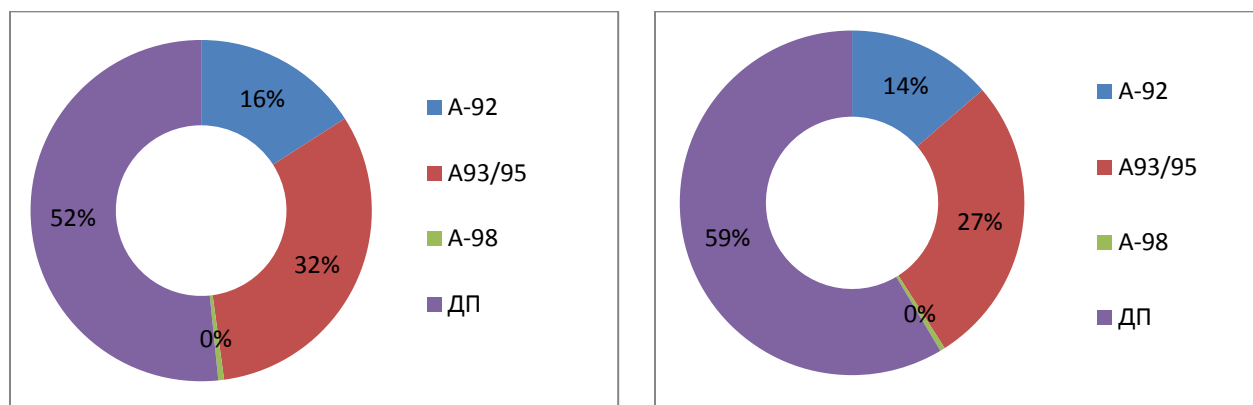


Рисунок 2.8 – Структура продажів світлих нафтопродуктів за видами проукції відповідно у 2019 та 2020 роках

Із представлених діаграм видно, що питома вага продажів дизпалива зросла із 52% у 2019 році до 59% у 2020 році. Отже, для компанії важливий вид продукції, який приносить стабільний дохід і користується постійним попитом. Найменшим попитом користуються бензини марки А-98, але наявність цього виду в асортименті має велике значення, оскільки входить до асортиментного портфелю.

Слід зазначити, що продаж світлих нафтопродуктів характеризується сезонністю, що представлено на рис.2.9.

Як свідчать дані рисунка, продаж пально-мастильних матеріалів в компанії має яскраво виражену сезонність: у зимові місяці з грудня до лютого обсяги продажів є мінімальними, а у вересні та жовтні досягаються максимальні значення. Це стосується і бензинів, і дизпалива, що пояснюється зростанням попиту у клієнтів компанії, зокрема, в агропромислових підприємствах.

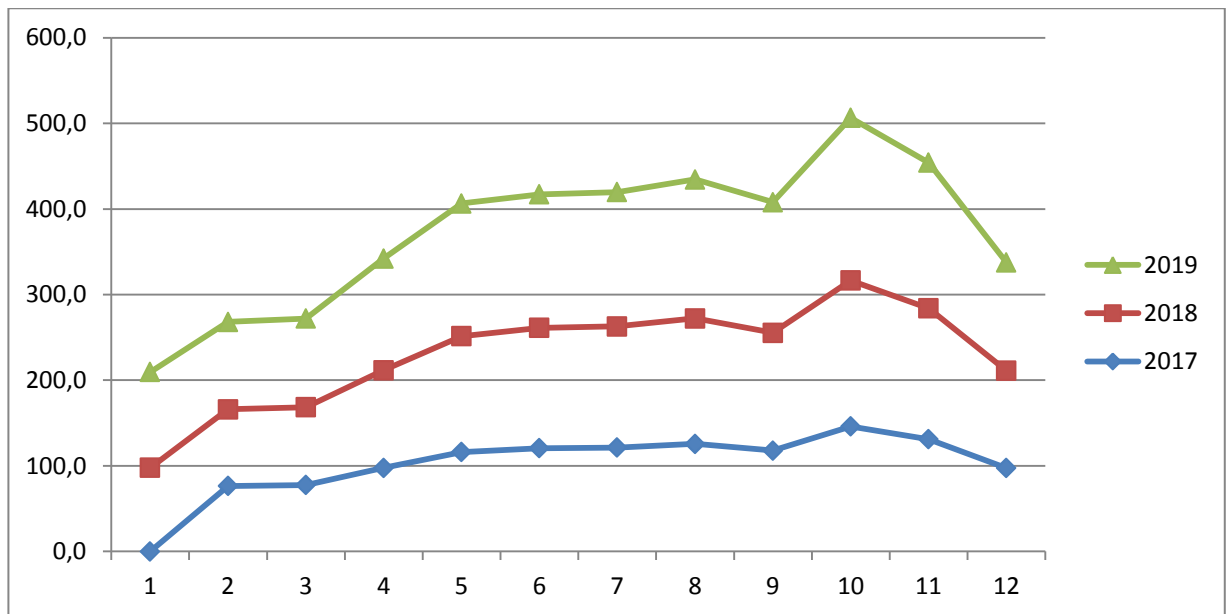


Рисунок 2.9 – Динаміка місячних обсягів продажів світлих нафтопродуктів в компанії «Грінойл» (тонн)

Отже, аналіз результативності діяльності компанії на ринку світлих продуктів свідчить про те, що компанія має постійних клієнтів, за рахунок чого нарощує обсяги продажів.

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності та оцінка ефективності організації бізнес-процесів

Про ефективність виробничої та комерційної діяльності торгового підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових умов свідчать фінансові показники, до яких належать:

- товарооборот підприємства,
- доходи за видами діяльності;
- витрати за видами діяльності;
- прибуток (збиток) від операційної діяльності;
- чистий прибуток (збиток) оптового підприємства.

Розглянемо сутність й методику визначення окремих фінансових показників. Об'ємним фінансовим показником основної операційної діяльності є валовий обсяг продаж (виручка від реалізації товарів). Валовий обсяг продажів визначають як загальну суму виручки від реалізації товарів у цінах продажу. Якщо обсяги продажу світлих нафтопродуктів залежать від здатності торгового підприємства налагодити збут продукції, то на ціни воно не може впливати. На ціноутворення впливають різні економічні та політичні фактори, що призводить до постійного коливання цін. Також суттєво впливає зміна курсу долара, оскільки більшість поставок відбувається від імпортних виробників. Доведено, що власне вартість виробництва світлих нафтопродуктів становить близько 30-35% кінцевої ціни, все інше – податки, логістика та торгова націнка.

Підприємство «Грінойл» реалізує світлі нафтопродукти (бензини і дизпаливо), а також надає додаткові послуги, пов'язані з обслуговуванням клієнтів. В табл. 2.4 вміщено дані про сукупні доходи від реалізації світлих нафтопродуктів за 4 роки (за період діяльності підприємства на ринку нафтопродуктів України), а на рис. 2.9 графічно зображено структуру виручки за видами продукції.

Таблиця 2.4 – Дані про обсяг виручки від продажу світлих нафтопродуктів компанії «Грінойл» за 2017-2020 р.р. (тис.грн)

№ з/п	Види продукції	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік (10 міс.)
1.	А-92	5904,0	8763,6	9327,2	4750,3
2.	А-95/97	12757,8	18918,8	19702,6	10150,1
3.	ДП	17583,5	26969,7	30755,0	20457,4
4.	Загальний товарооборот	36245,3	54652,2	59784,8	35357,8

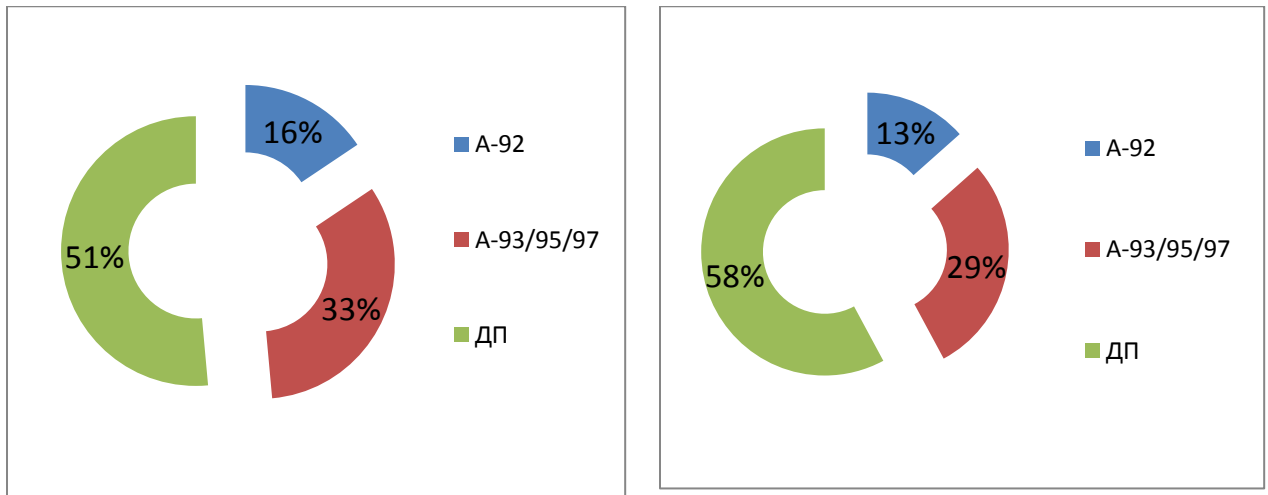


Рисунок 2.9 – Структура виручки від реалізації світлих нафтопродуктів за видами продукції

Отже, продаж дизпалива забезпечує компанії найбільший обсяг реалізаційних доходів: 51% у 2019 році та відповідно 58% у 2020 році.

На рис. 2.10 графічно зображено динаміку продажів світлих нафтопродуктів за місяцями за чотири роки.

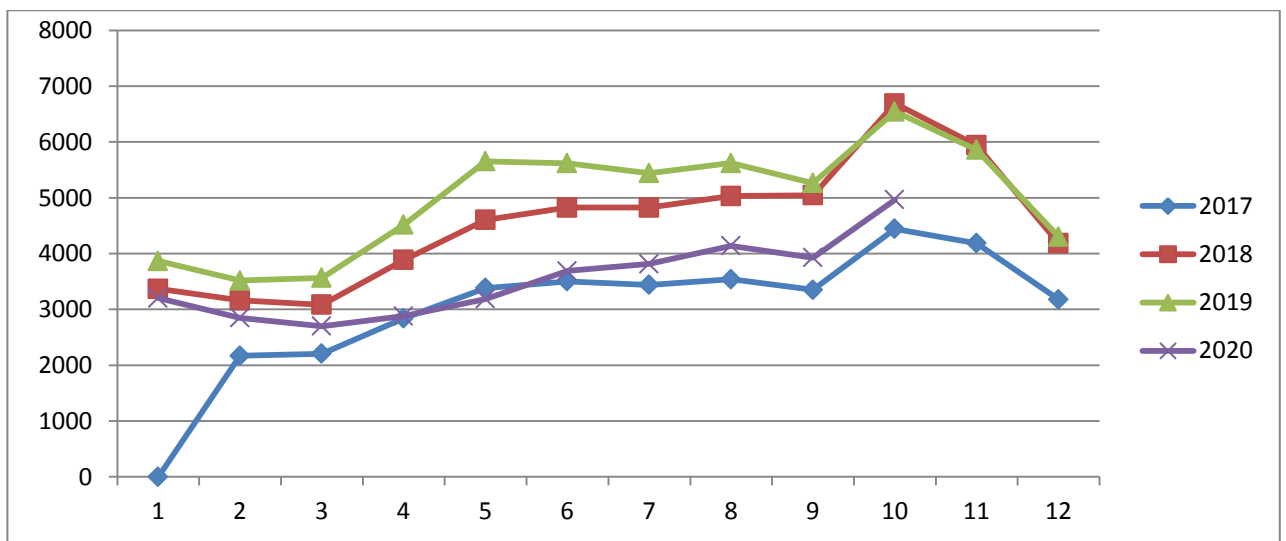


Рисунок 2.10 – Динаміка щомісячної виручки від реалізації світлих нафтопродуктів компанії «Грінойл» за 2017-2020 рр. (тис.грн.)

Представлені графіки також відображають сезонність доходів від реалізації світлих нафтопродуктів.

Проаналізуємо тепер витрати підприємства. Відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку витрати - це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками) [43, 45].

На підприємствах торгівлі розрізняють витрати на закупівлю товарів, капітальні вкладення в розширене відтворення основних фондів і поточні затрати на організацію господарської діяльності (транспортування, зберігання, доробку, підсортування, рекламу, пакування і збут товару). Кошти на закупівлю постійно перебувають в обороті, їх вкладають у товарні запаси за рахунок власних оборотних коштів і кредитів банків, залучених коштів пайовиків чи акціонерів, позик у інших підприємств. Як результат, усі вони відшкодовуються за рахунок доходів, отриманих у результаті господарської діяльності. Затрати на здійснення господарської діяльності в більшості включаються у витрати обігу і представляють собою операційні витрати торговельної компанії.

В табл. 2.5 представлено дані про структуру та величину операційних витрат підприємства «Грінойл» за 2017-2019 р.р.

Таблиця 2.5 – Структура та величина операційних витрат ТОВ «Грінойл»

№ з/п	Статті витрат	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік (10 міс.)
1.	Витрати на здійснення закупівель та організацію постачання	1087,4	1639,6	1793,5	1060,7
2.	Логістичні витрати	1812,3	2732,6	2989,2	1767,9
3.	Витрати на збут	724,9	1093,0	1195,7	707,2
4.	Олата праці персоналу	1152,0	1224,0	1368,0	1260,0
5.	Інші витрати	362,5	546,5	597,8	353,6
6.	Витрати всього	7156,0	9253,7	9963,3	5149,4

На рис. 2.11 графічно зображено структуру витрат за 2019 рік.

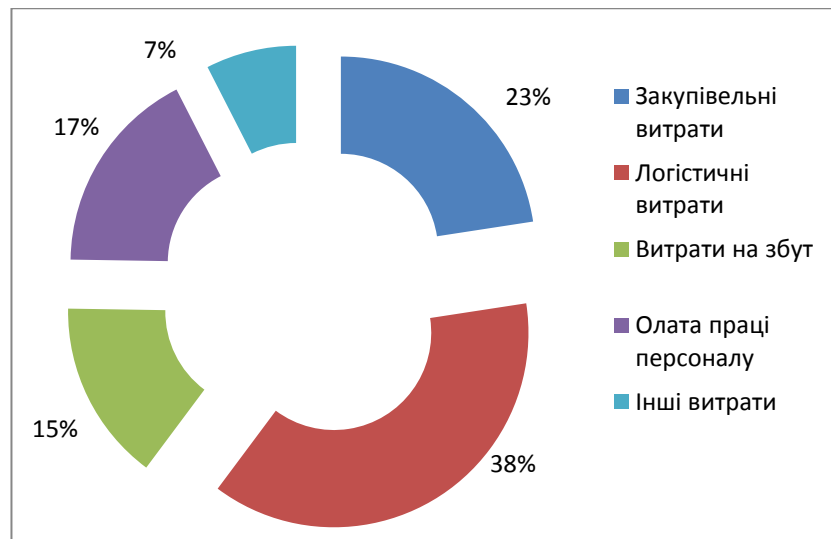


Рисунок 2.11 – Постатейна структура операційних витрат компанії «Грінойл» за 2019 р.

Найбільшою статтею витрат компанії є логістичні витрати 38%, що пов'язано із збільшенням вартості транспортування і зберігання нафтопродуктів. Витрати на організацію закупівель і постачання нафтопродуктів становлять 23%, на збут – 15%. Частка витрат на оплату праці персоналу 17%. Наведені дані дозволяють зробити висновок, що ефективність роботи оптової торговельної компанії значно залежить від того, як організовані процеси купівлі і продажу товару.

Валовий прибуток від реалізації нафтопродуктів формується як різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції (товарів). Чистий дохід розраховано шляхом вирахування із загального доходу податків, тобто акцизного збору та податку на додану вартість. Динаміка чистого доходу, загальних витрат та прибутку до оподаткування представлена на рис. 2.12.

Отже, фінансові показники діяльності підприємства «Грінойл» свідчать про його прибутковість. Слід зазначити, що абсолютна сума прибутку не є основним показником рівня ефективності господарської діяльності. Треба співвідносити його з понесеними витратами та активами, що забезпечують підприємницьку діяльність, для того, щоб мати можливість зробити висновок

про рівень ефективності господарювання. У широкому розумінні поняття прибутковість означає рентабельність. Підприємство є рентабельним, результати від реалізації продукції (робіт, послуг) покривають витрати виробництва і дозволяють нормально вести підприємницьку діяльність на ринку.

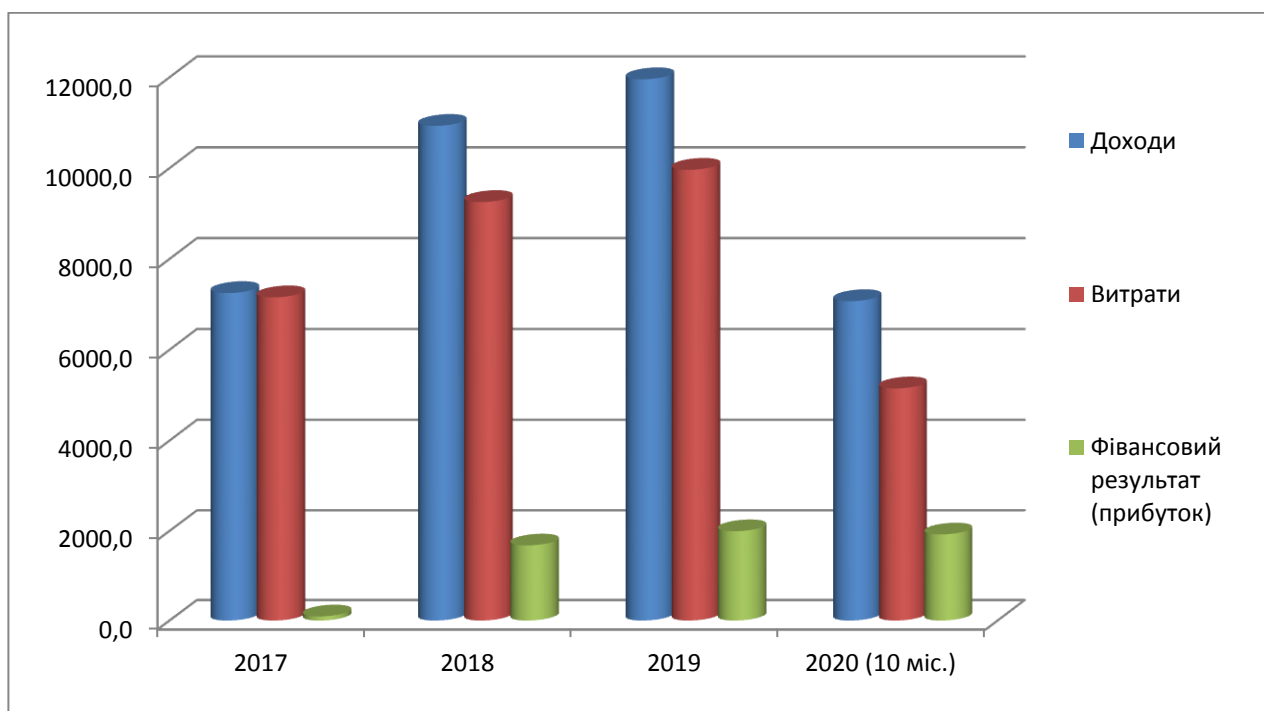


Рисунок 2.12 – Динаміка чистих доходів, витрат і прибутку компанії «Грінойл» за 2017-2020 р.р. (тис. грн.)

На рис. 2.13 графічно зображено динаміку показників рентабельності оптової торгівлі світлими нафтопродуктами. Рентабельність виручки означає що на 1 грн. проданої продукції підприємство отримало в 2019 році 0,03 грн. прибутку. З одного боку, це невеликий прибуток, але він свідчить про низьку маржинальність оптового торговельного бізнесу. Фахівців вважають, що додана вартість оптових посередників становить 8% кінцевої ціни. Рентабельність витрат свідчить про те, що чисті доходи повністю покривають витрати підприємства. У 2018 році рентабельність витрат була 18%, а в 2019 році – 20%, що вчить про позитивну тенденцію покращення ефективності комерційної та

виробничої діяльності. Високий рівень рентабельності у 2020 році пояснюється сезонністю продажів і зростанням рівня прибутковості у піковий період. За результатами року цей показник прогнозовано зменшиться.

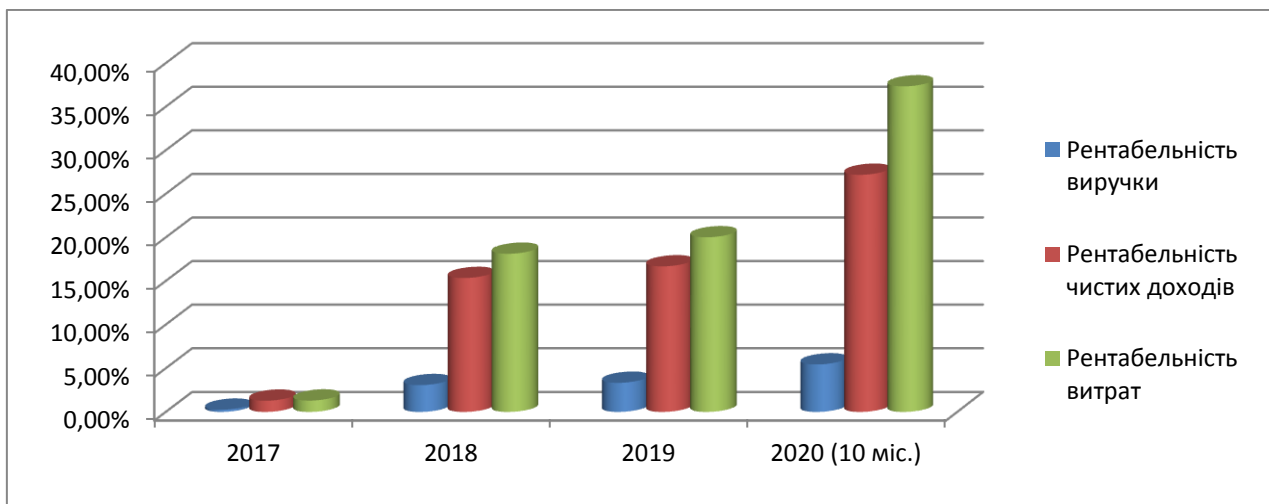


Рисунок 2.13 – Динаміка показників рентабельності оптової торгівлі світлими нафтопродуктами

Отже, аналіз фінсових показників комерційної діяльності компанії свідчить про її прибутковість та рентабельність бізнесу. Разом з тим, ми відзначаємо падіння рівня ефективності, що свідчить про наявність системних проблем в організації основних та забезпечуючих бізнес-процесів компанії.

2.4 Аналіз бізнес-процесів постачання дизельного палива та виявлення вузьких місць

Компанія «Грінойл» є торговим посередником між імпортерами світлих нафтопродуктів та їх безпосередніми споживачами, тобто перетворює крупний опт в дрібний та роздріб. Торговельне посередництво передбачає здійснення процесів просування товарів на ринку і його передачу від виробника покупцю згідно з угодою купівлі-продажу (рис.2.13). Завдання оптового торговця як

посередника в представленій на рисунку схемі – трансформувати потік товарів виробника (дизельного палива) у вхідний потік, зручний для споживача та роздрібною торгівлі. Проте у даному випадку мова йде про двох посередників – крупноптового, яким найчастіше буває компанія-імпортер, яка безпосередньо купляє ДП у виробників, які знаходяться в Білорусії. Компанія «Грінойл», як уже було зазначено, купляє дизпаливо у імпортера «Укрпалетсистем» та ЗАТ «БНК-Україна», яке є дочірнім підприємством Білоруської нафтової компанії. А потім продає це паливо своїм клієнтам дрібним оптом або в роздріб.

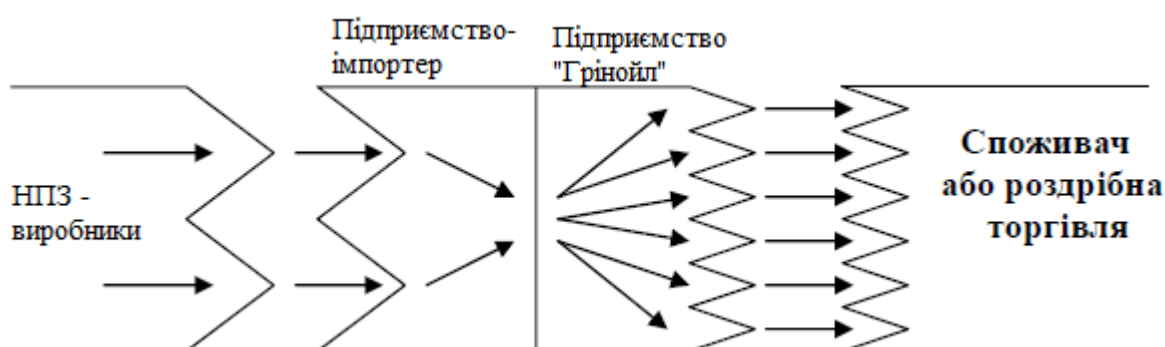


Рисунок 2.13 – Схема ланцюга постачання дизельного палива від виробників до кінцевих споживачів

На думку експертів Аргус-Україна, на українському ринку спостерігається зростання частки дрібнооптової торгівлі нафтопродуктами. Основна причина цього явища – доставка автомобільними партіями, частка якого досягає 50% в загальному обсязі продажу. За підрахунками учасників ринку, частка дрібнооптового сегмента на поточний момент становить понад 3 млн. т / рік дизпалива і бензину при загальному балансі ринку за обома продуктам близько 8 млн. т в 2017 р. Більш того, приріст дрібнооптових продажів нафтопродуктів зріс на 25-30% у 2017 р. по відношенню до 2016 р., і на 31% у 2018 р. по відношенню до попереднього.

Найбільшими точками продажу нафтопродуктів дрібним оптом є Київ, Коростень (Житомирська обл.), Новоград-Волинський (Житомирська обл.),

Харків, Львів та Одеса. Такий розподіл склався за рахунок більшого споживання палива в цих регіонах, а також із-за особливостей поставок нафтопродуктів на український ринок. Зокрема, в Новограді-Волинському розташований термінал, через який здійснюється поставка російського дизельного палива по трубопроводу, а Коростень є великим залізничним вузлом, куди поставляються нафтопродукти виробництва білоруських НПЗ і литовського Мажейкяйського НПЗ.

Основними перевагами дрібнооптової торгівлі трейдери називають порівняно низькі витрати, більш високу маржу реалізації та зручність для клієнтів. При продажах великим оптом досить багато витрат припадає на залізничні цистерни, також потрібно платити за простій, подачу, прибирання тощо. Однак в цьому випадку дрібним трейдерам потрібно контролювати більшу кількість процесів і категорій персоналу - водіїв бензовозів, експедиторів, співробітників нафтобаз тощо, оскільки переважна більшість клієнтів купляють паливо дрібним оптом з доставкою у вказане місце.

Трейдери також відзначають, що в дрібнооптовому сегменті рівень маржі вище, ніж при реалізації палива крупним оптом. Так, маржа при продажі нафтопродуктів з доставкою автотранспортом коливається в межах 0,10-0,40 грн/л, в той час як в крупному опті цей показник становить 0,05-0,20 грн./л в залежності від ситуації на ринку.

Виходячи із структури ланцюга постачання дизпалива можна виділити наступні бар'єри, що ускладнюють управління бізнес-процесами:

- відстань переміщення від виробника до споживача,
- час, необхідний для накопичення запасів із врахуванням нерівномірності процесів виробництва і споживання,
- нерівномірність потоків між учасниками ланцюга постачання (різний розмір партій і термінів постачання);
- валютний та фінансовий бар'єр, обумовлений необхідністю взаєморозрахунків в різних валютах та здійснення передплати, як правило, за рахунок кредиту;

- інформаційний бар'єр, пов'язаний з відсутністю доступної і достовірної інформації.

Компанія-торговий посередник «узгоджує» протилежні інтереси виробників дизпалива і підприємств-споживачів. Перший намагається збувати великі партії товару, використовуючи можливості масового виробництва. Споживачі палива – це, як правило, малі підприємства, які купляють ДП невеликими партіями для задоволення поточних потреб. У цьому випадку компанія «Грінойл» фактично синхронізує виробництво та споживання товарів.

Оптові торговці здійснюють закупівлю палива за власні кошти, часто надаючи передплату або товарний кредит, і тим самим фінансують процес просування товарів від виробника до роздрібного підприємства.

Компанія «Грінойл» як оптовий посередник надає послуги:

а) клієнтам, що купують дизпаливо, а саме здійснюють оцінку потреби, перегрупування товарів, зберігання запасів, доставку палива до місця споживання, надають інформацію та консультаційні послуги;

б) імпортерам, які поставляють товари оптом, а саме: полегшують продаж палива, зберігання запасів, фінансування виробничого процесу, зменшення кредитного ризику, надають ринкову інформацію тощо.

Сказане дозволяє схематично представити основні бізнес-процеси оптової торговельної діяльності відповідно до її розуміння як діяльності за наданням послуг постачальникам та покупцям товарних ресурсів, що представлено на рис. 2.14.

Представлені бізнес-процеси та операції характеризують комерційну діяльність підприємства, що включає оптову закупівлю, укладання договорів та продаж дизпалива, розуміючи їх у вузькому сенсі як процеси, пов'язані зі зміною власності. Виробничі бізнес-процеси торговельної компанії пов'язані із фізичним переміщенням палива: це транспортування, зберігання, комплектування, упаковка, фасування, тобто пов'язані з логістичною діяльністю підприємства.

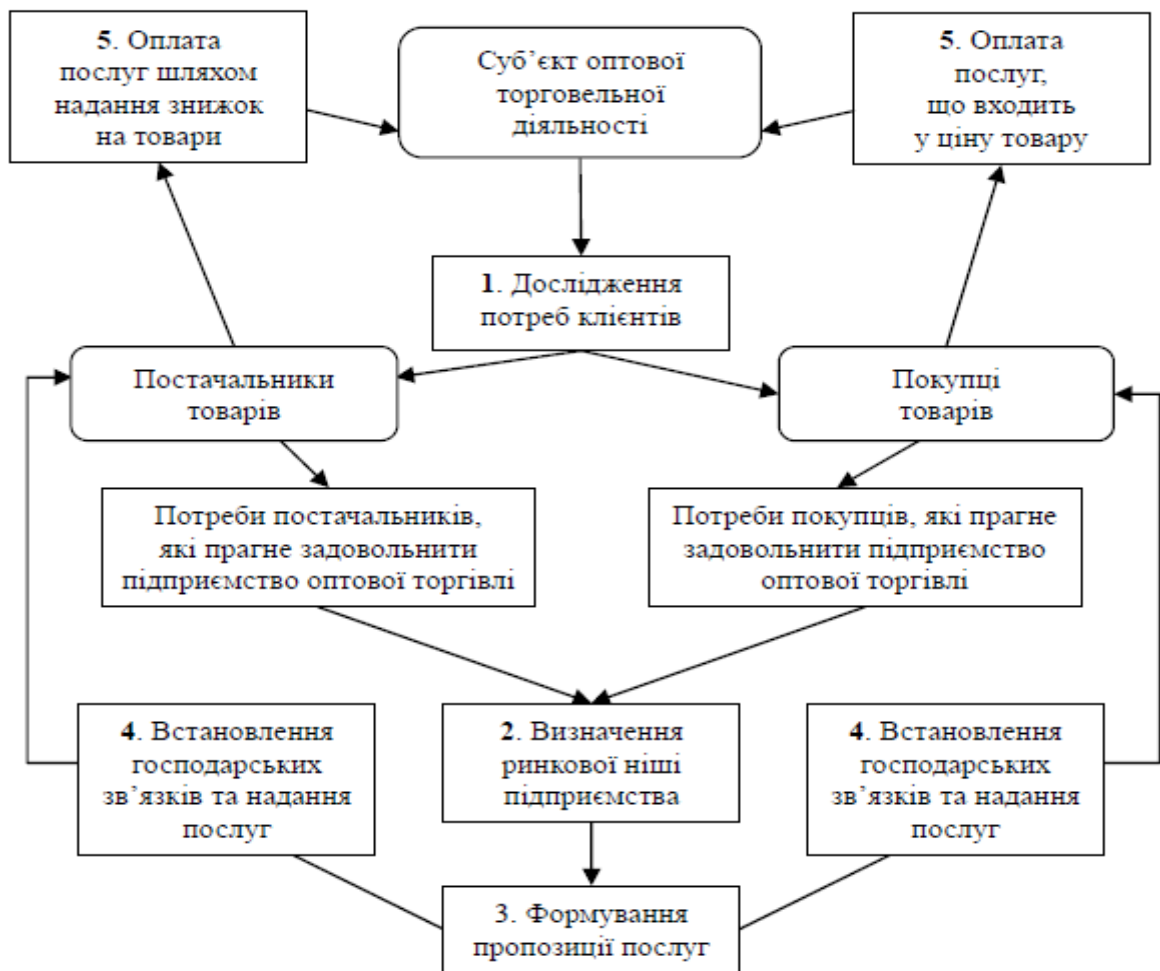


Рисунок 2.14 – Основні бізнес-процеси оптової торговельної діяльності для забезпечення постачання дизпалива

Налагоджуючи відносини з постачальниками дизпалива компанія «Грінойл» дотримується стандартних вимог і забезпечує стабільність закупівель, забезпечує вивезення продукції від постачальника і її зберігання на власних потужностях. Для цього компанія має власні спеціально обладнані сховища, які відповідають міжнародним стандартам безпеки. Ці сховища представляють собою резервуари, які знаходяться на території нафтобази – спеціально обладнаної території, що має охорону, відповідає жорстким вимогам техніки безпеки та протипожежної безпеки.

В табл. 2.6 вміщено інформацію про асортимент та техніко-економічні характеристики наявного обладнання нафтобази. Загальний обсяг резервуарного парку підприємства становить 4,3 тис.куб.м., що дозволяє

створювати запаси для задоволення потреб споживачів у випадку зростання попиту на бензин чи дизпаливо. Слід зазначити, що технічне оснащення нафтобази повністю відповідає вимогам до схоронності вантажів та техніки безпеки працівників підприємства.

Таблиця 2.6 – Характеристики резервуарного парку підприємства для зберігання світлих нафтопродуктів

№ п/п	Тип	Кількість, шт.	Рік введення в експлуатацію	Об'єм 1-го резервуару, куб.м	Всього, куб.м.
1.	PBC-400	8	1998	400	3200
2.	PBC-200	3	1998	200	600
3.	РГС-75	6	1998	75	450
4.	РГС-50	1	1998	50	50
5.	Сумарний об'єм		-	-	4300

Для прийому нафтопродуктів на території нафтобази є залізнична естакада з можливістю одночасного зливу 6 (шести) чотиривісних залізничних цистерн або 3 (трьох) восьмивісних цистерн. Відпуск нафтопродуктів здійснюється автоцистернами з можливістю одночасної видачі 4 типів нафтопродуктів. Прийом та видача кожної групи нафтопродуктів організовані окремо (за оремими трубопроводами).

Як оптовий посередник, що прагне реагувати на різноманітні запити клієнтів, підприємство “Грінойл” здійснює доставку продукції безпосередньо до місця, указанного клієнтом. Вид транспорту для доставки визначається кількістю продукту: при обсягах до 40 тис. літрів найчастіше використовують автомобільний бензовоз, мінімальна норма відвантаження - 2 тис. літрів. Для транспортування великих об'ємів застосовуються залізничні перевезення, усі продукти доставляються до станції призначення, вказаної клієнтом. На аналогічних умовах компанією здійснюється продаж дизельного палива - для його доставки застосовуються ті ж види транспорту і норми відвантаження.

Компанія «Грінойл» відповідально відноситься до дотримання заходів безпеки, як при автомобільних, так і залізничних перевезеннях. Усі бензовози оснащені лічильниками, насосами для перекачування, роздавальними пістолетами. Це дозволяє економити час і заправляти техніку на місці доставки. Для розвантаження і навантаження залізничних цистерн служать зливо-наливні естакади, що розташовуються на прямій ділянці залізничного тупика території нафтобази.

Здійснюючи доставку світлих нафтопродуктів до місця використання їх клієнтами, компанія «Грінойл» надає супутні послуги, зокрема:

- експедирування вантажів,
- розробку оптимальних маршрутів перевезення,
- детальний розрахунок вартості перевезення,
- щоденний моніторинг виконання замовлень споживачів.

Проведений аналіз організації бізнес-процесів зберігання і транспортування паливно-мастильних матеріалів свідчить про існування багатьох можливостей їх покращення. Зокрема, є скарги клієнтів не дотримання термінів поставки дизпалива до місця, указанного покупцем товару, що свідчить про необхідність управлінських заходів щодо диспетчеризації перевезень. Є також рекламачії від споживачів, що стосуються якості дизпалива. Це потребує додаткових заходів щодо контролю якості продукції впродовж всього ланцюга доставки. Оскільки виробники дизпалива мають сертифікати якості, то погіршення якості може відбуватися в процесі доставки.

Слід також зазначити, що компанія «Грінойл» працює в напруженому конкурентному середовищі, де є велика кількість учасників ринку, жорсткі правила і обмеження з боку державних органів та високий рівень тіньових схем та обладок. Зокрема, у Києві з різних нафтобаз дрібнооптові продажі ведуть більше 10 великих компаній і ще стільки ж дрібних трейдерів, які найчастіше орендують резервуари і бензовози у сторонніх компаній. З великих гравців в столичному регіоні працюють «Галнафтогаз», «ВОГ», «Альянс Ойл Україна»,

«Альянс Енерго Трейд», «Альянс Ойл Трейд-Дінг», «Сокар Україна», «КЛО», «Елемент Нафта» та ін.

Для ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства використаємо метод SWOT-аналізу, який дозволяє провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища. Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Результати аналізу узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати SWOT-аналізу процесів оптових поставок світлих нафтопродуктів на ТОВ «Грінойл»

Внутрішні чинники	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - підприємство безпосередньо співпрацює з постачальниками палива від виробників; - закупівля палива здійснюється великими партіями у сертифікованих НПЗ; - гнучка цінова політика та індивідуальний підхід до кожного клієнта; - компанія має власну нафтобазу, що дозволяє створювати запаси палива для забезпечення неперервності задоволення споживчого попиту, - наявні потужності дозволяють здійснювати доставку палива у будь-яку точку України. 	<ul style="list-style-type: none"> - наявність скарг клієнтів про недотримання термінів доставки; - відсутність технічних можливостей для контролю переміщень бензовозів; - неможливість гарантії 100% літражу при зливі нафтопродуктів (існують втрати); - низький рівень мотивації персоналу до залучення нових клієнтів; - уповільнена реакція на зміни кон'юнктури ринку і велика залежність від цінових коливань.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - наявність постійних клієнтів; - досвід участі у тендерах і можливість отримання знижок; - наявність досвіду співпраці з автоперевізниками та можливість залучати бензовози різної ємності; - диверсифікація джерел постачання палива і пошук надійних постачальників з можливістю укладання прямих договорів з виробниками, - наявність державної програми стимулювання внутрішнього виробництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока конкуренція на ринку світлих нафтопродуктів; - значна тінізація ринку і непрозорість ціноутворення; - високі акцизні збори і податки; - зміна попиту на користь більш екологічних продуктів; - обмежений автопарк цистерн і гарантій своєчасності доставки від перевізника; - зростаючі політичні ризики, що створює загрози постачання палива від найбільш вигідних постачальників.

За результатами проведеного аналізу визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішніх можливостей і загроз підприємства ТОВ "Грінойл", яке займається оптовою торгівлею нафтопродуктами. Виявлено основні причини, що негативно впливають на діяльність підприємства і запропоновано альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення і підвищення конкурентоспроможності даного підприємства у процесі формування стратегії.

SWOT-аналіз допоміг зрозуміти, які чинники заважають розвитку компанії, зменшують її дохід та становлять загрозу в майбутньому. А побачивши можливості, які є на ринку, організація сфокусувала свої сили та переваги для розширення власної ніші. З нашої точки зору, загрози ефективній діяльності підприємства на ринку світлих нафтопродуктів створюють політичні фактори, напруження у міжнародних відносинах із Білорусією, оскільки компанія повністю орієнтована на білоруську продукцію. Можливості для розвитку пов'язані як з покращенням внутрішніх бізнес-процесів операційної діяльності, так і з макроекономічними факторами, що будуть стимулювати збільшення виробництва дизпалива українськими нафтопереробними заводами.

2.5 Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ринку нафтопродуктів в Україні свідчить про кризовий стан галузі. Незважаючи на достатні потужності нафтопереробних заводів, маючи кваліфіковані кадри, внутрішнє виробництво дизпалива становить не більше 20% від загальної потреби. До цього призвели такі фактори:

1. Морально застаріла технічна база та давно зношені основні фонди. Після приватизації НПЗ, хоча й відповідні вимоги передбачались умовами конкурсу, реконструкції основних фондів шляхом інвестування в їх розвиток не

здійснювалось. Плани щодо переведення українських НПЗ на виробництво продукції згідно європейських стандартів (Євро-4, Євро-5) не реалізовано.

2. Несприятлива цінова кон'юнктура на вітчизняному ринку нафтопродуктів. Традиційно, як тільки змінюється курс гривні — зростають ціни на пальне. Зосередження НПЗ в одних руках не сприяє здоровій конкуренції, яка повинна мати місце на ринку. Внаслідок цього, на українському ринку спостерігається тенденція росту цін на паливно-мастильні матеріали та зростання обсягів імпорту світлих нафтопродуктів, особливо із Росії та Білорусії, відносини з якими є нестабільними і напруженими.

3. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Грінойл» як оптового постачальника світлих нафтопродуктів дозволяє зробити наступні висновки. Не дивлячись на те, що підприємство було створено тільки в 2017 році, воно має хороші конкурентні позиції на ринку світлих продуктів не тільки в київському регіоні, але й в Україні. Сильними сторонами даного підприємства є наявність прямих контрактів на поставку палива з його виробниками та його торговельними представниками, що дає змогу здійснювати закуплі великими оптовими партіями і реалізовувати його дрібнооптовими поставками, пропонувати клієнтам гнучкі ціни та індивідуальний підхід.

4. ТОВ «Грінойл» є прибутковим підприємством, яке отримує доходи від надання послуг із постачання, зберігання та транспортування світлих нафтопродуктів безпосередньо до місця їх споживання. Для цього підприємство має власну нафтобазу та орендує різноманітні транспортні засоби (залізничні цистерни та бензовози), що дозволяє здійснювати доставку палива в різні регіони України. Стабільність доходів компанії забезпечує наявність постійних клієнтів серед промислових, аграрних, транспортних та інших підприємств.

5. Аналіз фінсових показників комерційної діяльності компанії свідчить про її прибутковість та рентабельність бізнесу. Разом з тим, ми відзначаємо наявність проблем в організації ключових бізнес-процесів компанії та необхідності удосконалення комерційної діяльності і ланцюгів постачання

дизпалива. Найбільшими загрозами бізнесу підприємства визначено привязку до одного джерела – нафтопродукти із Білорусії, де зараз нестабільна політична ситуація. Тому існує гостра потреба диверсифікації джерел постачання та розробці бізнес-моделі комерційної діяльності, здатної гнучко реагувати на існуючі загрози та швидко адаптуватися до змін.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОПТОВИХ ПОСТАВОК ДИЗЕЛЬНОГО ПАЛИВА

3.1 Розробка концептуальної моделі адаптивного управління оптовими поставками дизельного палива

Проведене в теоретичному розділі дослідження особливостей та методів адаптивного управління підприємством загалом, та бізнес-процесами зокрема, дозволяє зробити висновок, що концептуальна модель адаптивного управління оптовими поставками дизельного пального має бути націлена на покращення взаємодії виробників, оптових постачальників, промислових та сільськогосподарських підприємств, що допоможе усім учасниками ланцюгів постачання реалізувати свої сильні сторони, виявити конкурентні переваги і спільними зусиллями реагувати на загрози зовнішнього середовища. В цьому контексті управління має бути орієнтоване на реагування на ринкові зміни, забезпечувати синергію операційної стратегії та різноманітних тактик адаптації. Будемо вважати, що адаптація – це модель поведінки оптової торговельної компанії в умовах мінливого середовища на ринку дизельного пального України. Тоді адаптивне управління компанією буде виражати спосіб реалізації такої моделі поведінки, коли менеджмент підприємства гнучко реагує на зміни й адаптується до них для запобігання кризових ситуацій.

Сказане обумовлює необхідність діагностичного етапу, коли менеджмент підприємства має визначити проблемні ситуації та фактори впливу на вирішення існуючих проблем, що передуватиме розробці управлінських рішень. В табл. 3.1 наведено орієнтовний перелік факторів, що впливають на бізнес-процеси постачання дизельного палива.

Таблиця 3.1 – Фактори, що обумовлюють появу проблемних ситуацій та необхідність змін в ланцюгах постачання дизпалива

№ з/п	Зовнішні фактори			Внутрішні фактори		
	Загально-економічні фактори	Ринкові фактори	Інші фактори	Операційні фактори	Інвестиційні фактори	Фінансові фактори
1	2	3	4	5	6	7
1.	Скорочення обсягів національного доходу, знаження ділової активності	Скорочення місткості внутрішнього ринку, зростання імпорту	Політична нестабільність, економічна криза	Неефективний маркетинг, відсутність маркетингової стратегії	Неефективний інвестиційний портфель, відсутність технологічних ініціатив	Неефективна структура активів (низька ліквідність), переважання пасивів
2.	Зростання безробіття, скорочення кількості населення	Посилення монополізму на ринку, жорсткі умови входу на ринок	Негативні демографічні тенденції, швидке старіння населення	Неефективна структура поточних витрат, перевищення постійних витрат	Неефективний інвестиційний менеджмент, низька інвестиційна привабливість	Висока частка позикового капіталу, низька фінансова автономія підприємств
3.	Зниження рівня реальних доходів населення, девальвація національної валюти	Суттєве зниження попиту, проведення політики імпорто-заміщення	Погіршення криміногенної ситуації	Низький рівень використання основних фондів, їх повільне оновлення	Недосягнення запланованих обсягів прибутку за інвестиційними проектами, тривалість їхньої окупності	Неефективна фінансова стратегія, відсутність фінансових альтернатив у стратегії
4.	Нестабільність регулюючого законодавства, зміна вектору розвитку	Зростання пропозиції товарів-субститутів	Стихійні лиха, ескалація воєнних конфліктів	Низька диверсифікація продукції та диверсифікація виробничих процесів	Суттєві перевитрати інвестиційних ресурсів	Неефективний фінансовий менеджмент

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
5.	Нестабільність податкової системи, зростання тіньового сектору економіки	Зниження активності фондового ринку, скорочення присутності	Стабільність міжнародних відносин	Неефективний виробничий маркетинг	Висока тривалість окупності інвестицій та низький дисконтований	Високі фінансові ризики
6.	Зростання інфляції, збільшення курсових різниць	Нестабільність валютного ринку	Світові технологічні тенденції, ви-находи, ін-новації	Морально застаріла матеріальна база	Складність залучення позикових коштів для розвитку	Висока вартість капіталу
7.	Сповільнення платіжного обороту, довгоривалість обігу коштів	Платоспроможність населення, зниження реальних доходів	Виникнення нових технологій виробництва, його технічного забезпечення	Відставання в інноваційному розвитку, втрати ефективності і втрата клієнтів	Відсутність розвитку	Зростання дебіторської заборгованості, проблеми з обіговим капіталом

Основна мета діагностики – виявити фактори, що погіршують адаптивність ланцюга постачання дизпалива, тобто оцінити здатність контрагентів торгової компанії «Грінойл» виявляти зміни в навколишньому середовищі, конфігурації ланцюгів постачання та перебудовувати свою діяльність у відповідності до цих змін. Наприклад, імпортери дизпалива в Україну протягом тривалого часу орієнтовані на білоруських виробників, але нинішня політична ситуація вимагає швидкої переорієнтації. Аналіз ситуації з постачанням дизпалива цього літа засвідчив, що більшість імпортерів переключились на російських виробників, які знаходяться під дією санкцій. Це також збільшує ризики. Разом з тим уряд країни розробляє заходи для стимулювання внутрішнього виробництва дизпалива, але оптові посередники не зацікавлені в таких змінах, бо не довіряють ні уряду, ні якості продукції

вітчизняних заводів. Отже, діагностичний етап потрібен для правильної оцінки ситуації та генерування можливих сценаріїв розвитку проблемної ситуації. (рис.3.1).

Діагностика проблемної ситуації в постачанні дизпалива реалізується поетапно:

- спочатку необхідно побудувати об'єктну модель адаптивного розвитку компанії та ланцюга постачання;
- потім створити базу можливих ситуацій (сценаріїв) адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

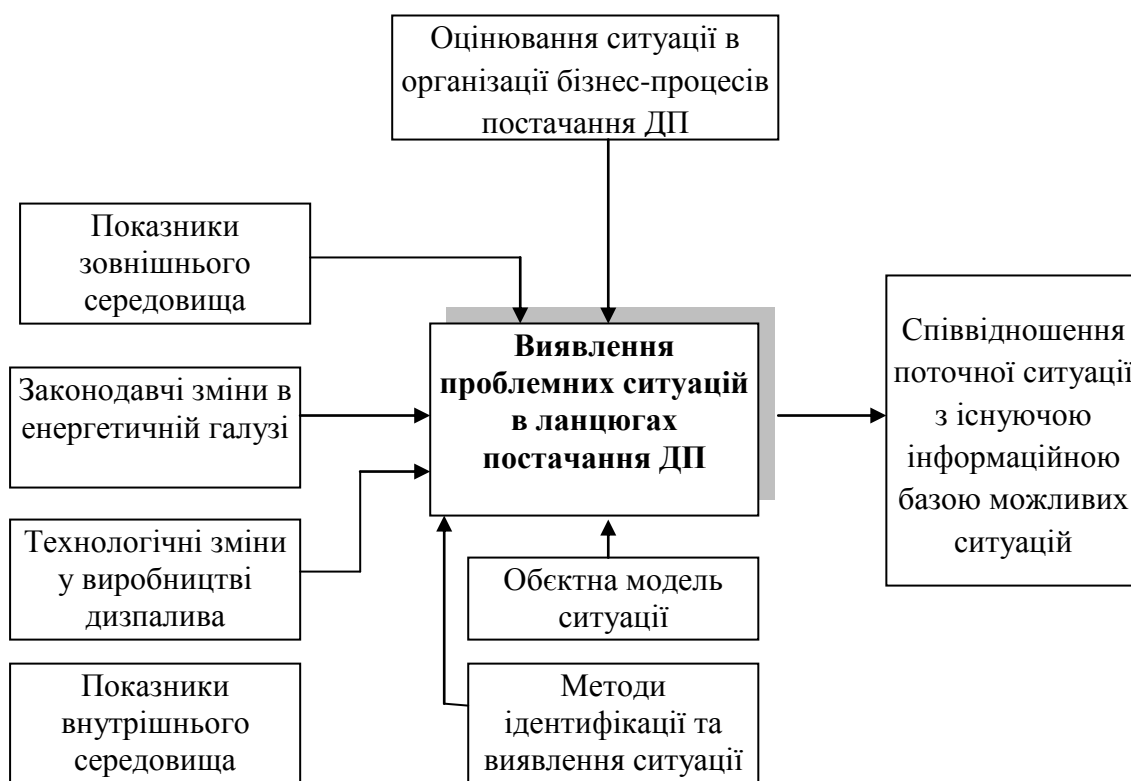


Рисунок 3.1– Схема діагностики проблемної ситуації в управлінні постачанням дизпалива, що потребує адаптаційних заходів

Результат оцінювання проблемної ситуації стане основою для побудови прогнозів і прийняття управлінських рішень, тобто для адаптивного управління.

Підтримуючи точку зору вчених, які вважають, що основними ознаками адаптивного управління виступає розбудова механізму управління

невизначеними характеристиками зовнішнього середовища [8, с. 26], то критерієм ефективності такого механізму є ступінь задоволення потреб споживачів, планований рівень показників або оптимальне співвідношення отриманого результату та витрат на його досягнення. Для досягнення цієї мети пропонується змінювати параметри, процес, структуру або характеристики контрольованого впливу через зворотній зв'язок. Такий підхід дозволять врахувати потреби споживачів і створити для них додану цінність шляхом гнучкого проектування параметрів системи для внесення адаптивних змін за умов зміни поведінки клієнта. Таким чином, механізм адаптивного управління має включати не тільки зміни у внутрішніх процесах, але й співпрацю з контрагентами впродовж усього ланцюга постачання дизпалива від виробників до кінцевих споживачів. Загальна структура механізму представлена на рис. 3.2.

Згідно представленої схеми основними складовими механізму є зовнішньо орієнтована система збору та аналізу даних що має на меті погодження цілей та стратегій підприємства з наявними ресурсами та кон'юнктурою ринку, які служать орієнтирами та критеріями успішності функціонування ланцюга постачання дизпалива водночас. Внутрішня система планування, організації, мотивації та контролю компонентів ланцюга постачання дизпалива має відповідати вимогам зовнішнього середовища та критеріям ланцюга постачання з точки зору гнучкості, маневреності та керованості. Взаємодію складових та компонентів системи забезпечують інформаційні потоки, що пов'язують об'єкти та суб'єкта управління.

Блок ідентифікації стану системи і зовнішнього середовища визначає поточні умови (внутрішні та зовнішні), в яких система постачання функціонує, а також тенденції розвитку. На основі цих даних формується план план постачання дизпалива, який підлягає адаптації в залежності від розвитку ситуації на ринку під дією макроекономічних факторів.

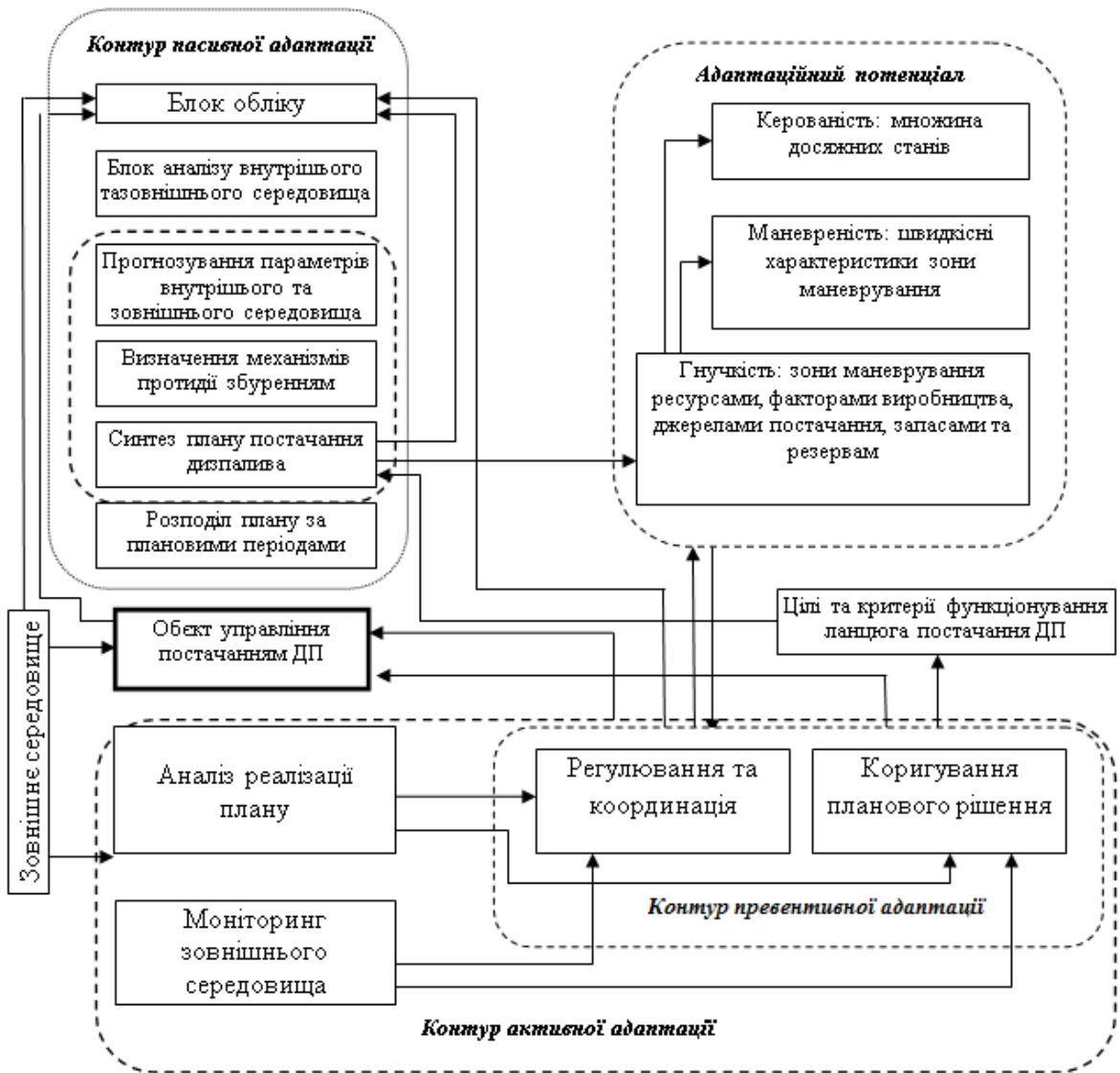


Рисунок 3.2 – Механізм адаптивного управління процесами постачання дизпалива

Процес виконання плану контролюється комерційним відділом та топ-менеджментом компанії. У разі виявлення відхилень фактичних показників від планових, є ймовірність виникнення необхідності регулювання ходу виконання плану шляхом перерозподілу відповідальності виконавців та уточнення розмірів постачання (пасивна адаптація). Якщо такого регулювання виявиться недостатньо і діапазон маневрування, закладений пасивною адаптацією, не дозволяє відновити нормальну роботу системи, необхідно переосмислити цілі і критерії функціонування системи постачання (ланцюга постачання), відкоригувати або розробити новий план постачання дизпалива (тобто

застосувати методи превентивної адаптації). При їх застосуванні відбувається процес переосмислення джерел постачання та зміни постачальників дизпалива. Таким чином, активна адаптація забезпечує постійний контроль над виконанням плану постачання і його відповідне коригування у випадку змін умов функціонування системи, параметрів зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Важливо зазначити, що запропонований механізм адаптивного управління має бути спрямований на організацію безперервного, систематичного систематичного спостереження за забезпеченням функціонування і розвитку підприємства в цілому і стану окремих ресурсів, призначених для інформаційної підтримки прийняття рішень та їх реалізації. Підтримка виконання рішення функціонує з допомогою двох компонентів:

- інформаційно-аналітична підтримка прийняття рішення;
- контроль і оцінка рішень.

Перша компонента має працювати в режимі алгоритму дій, в якому система в залежності від ситуації, що виникла, дозволяє користувачеві здійснювати коригування та узгодження рішення, реалізацію, надаючи необхідну інформаційну та аналітичну підтримку рішень, що полягає в оперативній видачі необхідної інформації та запуску розрахункових та аналітичних задач.

Друга компонента призначена для планування дій і контролю за ними. За ходом реалізації прийнятих рішень необхідно здійснювати контроль, який базується на трьох напрямках діяльності:

- контроль за виконанням;
- аналіз результативності вживаються поточних дій в рамках виконання окремого рішення;
- оцінка ефективності прийнятих рішень.

Вся процедура контролю повинна бути стандартизована. Отже, підтримка виконання рішення – система, спрямована на організацію безперервного

систематичного спостереження за забезпеченням реалізації планування і виконання прийнятих рішень. Ця процедура має включати такі етапи:

- 1 – вивчення мікро- та макрооточення, в якому діє підприємство;
- 2 – оцінка існуючої бізнес-моделі та перевірка її відповідності ціннісним очікуванням покупців;
- 3 – формування пріоритетів на основі інтересів ключових зацікавлених сторін;
- 4 – зіставлення характеристик підприємства, його ціннісної пропозиції та вимог ринку;
- 5 – прийняття рішення про необхідність забезпечення адаптивності;
- 6 – розробка принципів управління процесом адаптації;
- 7 – пошук резервів, необхідних для практичного втілення окреслених завдань;
- 8 – реалізація комплексу заходів, що забезпечать адаптивність підприємства.

Розроблений адаптивний механізм відрізняється від формування традиційних систем, що надають кінцевому користувачеві не підтримку однозначно описаного процесу обробки даних, а набір можливостей, що не залежать від процесу. Особливості цього підходу до аналізу даних роблять можливим новий тип управління процесами підтримки прийняття і виконання неструктурованих рішень на основі системи моніторингу конкурентного і внутрішнього середовищ, а також їх впливу на ресурси і діяльність торгового підприємства. В результаті формування механізму реалізації адаптивного управління менеджери отримають поставлені і автоматизовані: модель поточного та майбутнього стану підприємства; план заходів щодо трансформації бізнес-процесів закупівлі і продажу дизпалива під майбутні цілі і завдання; моніторинг змін – систему регулярного оновлення та реалізації плану заходів; комплексну електронну модель системи управління торговим підприємством в умовах швидких змін.

Для реалізації запропонованого механізму адаптивного управління важливо здійснювати комплекс заходів, який має включати:

- організації заходи, спрямовані на удосконалення системи управління підприємством в цілому та його бізнес-процесами,
- соціально-психологічні заходи, що мають стимулювати персонал компанії для пошуку кращих управлінських рішень,
- економічні заходи, що реалізують матеріальні інтереси учасників ланцюгів постачання дизельного палива.

Оцінку ефективності дії системи адаптивного управління для торговельної компанії пропонується визначати зниженням ризику фінансово-господарської діяльності і збільшенням доходу від реалізації дизельного палива споживачам.

3.2 Пошук альтернативних джерел постачання та обґрунтування вибору постачальників

Складна ситуація на ринку нафтопродуктів взагалі, та дизельного пального зокрема, потребує нестандартних підходів і рішень щодо вибору постачальників. Традиційне вирішення проблеми вибору постачальника полягає у виборі джерела постачання, яким може бути виробник або посередник, як правило, на основі ціни продукції, що постачається. З огляду на динаміку товарних ринків, підвищення рівня конкурентоспроможності постачальників сировини, матеріалів і запасних частин, все ширше використовуються комплексні підходи до оцінки джерел постачання [__ Крик]. Логістичні рішення щодо вибору постачальників є стратегічно важливими та істотно впливають на результати комерційної діяльності торговельної компанії, яка прагне не тільки вибудувувати ланцюги постачання товарів, але й впливати на прийняття рішень та отримання додаткових вигід за рахунок співпраці з бізнес-партнерами. Для компаній, що співпрацюють з іноземними

постачальниками, і є частиною глобальних ланцюгів постачання додатковою вимогою є дотримання цілей ООН щодо сталого розвитку та відповідального споживання ресурсів, зменшення шкідливого впливу на довкілля. Тому при виборі постачальників необхідно поєднувати економічні цілі підприємства з розширенням відповідальністю за вплив на навколишнє середовище.

В Україні концепція відповідного управління ланцюгами постачання є поки що мало відомою та рідко береться до уваги при виборі постачальників, особливо іноземних. Разом з тим, ми вважаємо, що компанії, які займаються постачанням паливно-мастильних матеріалів мають обов'язково враховувати різноманітні критерії вибору бізнес-партнерів, у тому числі соціальні та екологічні. Недооцінка указаних факторів може загострити наявні ризики, пов'язані з транспортуванням та зберіганням нафтопродуктів, а також призвести до значних втрат і отриманих збитків. Види можливих ризиків та ступінь їх впливу представлено у вигляді карти ризиків (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2 – Карта ризиків постачання дизпалива від іноземних та вітчизняних постачальників

№ з/п	Сценарії поставок дизельного палива	Види ризиків				
		Репутаційні ризики	Втрати замовлень	Штрафні санкції	Доступ до ринків	Доступ до капіталу
1.	Постачальники ДП з інших країн					
2.	Постачальники ДП з інших країн					

При використанні джерел постачання за-кордону найбільші репутаційні ризики, оскільки виникнення проблем в ланцюгу постачання може нанести шкоду репутації оптової компанії як надійного партнера і зменшити лояльність клієнтів, що отримують паливо із запізненням. Також суттєвим є ризик штрафних санкцій у випадку проблем у постачальників та підрядників, накладання штрафів контролюючими органами при здійсненні митних процедур тощо. Разом з тим якість іноземного пального може приваблювати клієнтів, сприяти збільшенню кількості та обсягів замовлень, полегшувати

доступ до кредитів під заставу імпортного палива, а також відкривати можливості для реекспорту, тобто його постачання на інші ринки.

Використання вітчизняних джерел постачання палива супроводжується має середній рівень репутаційних ризиків та доступу до капіталу, що пов'язано з нижчою якістю палива і його цінністю для клієнтів та можливості використати в якості застави для отримання кредиту. Разом з тим, вітчизняне паливо може бути дешевшим, що є суттєвим фактором для споживачів – сільськогосподарських підприємств. На жаль, ситуація зовсім інша. В Україні дизпаливо згідно із стандартом ЄВРО-5 виробляють “Укртатнафта” і “Укргазвидобування”, але через високу конкуренцію з боку імпорту їхні потужності сумарно завантажені на 35–40 %. Низький рівень завантаженості потужностей збільшує обсяг постійних витрат на одиницю виробленої продукції, що негативно впливає на економіку національних виробників і не дає змогу їм надалі розвиватися.

При виробництві 1 т нафтопродуктів підприємства-виробники сплачують приблизно 100 дол. податків і зборів. Тобто, імпортувавши в 2019 р. 7,8 млн т дизпалива та скрапленого газу, українські споживачі заплатили до бюджетів країн-постачальників 780 млн дол. податків. Якби ці нафтопродукти були вироблені в Україні, ці податки отримав би український бюджет. Домінування імпорту на українському ринку нафтопродуктів значною мірою зумовлене відсутністю ввізного мита, на відміну від інших країн. Наприклад, у країнах ЄС ввізне мито на нафту становить 0 %, тоді як на нафтопродукти – 3,5-4,7%. Україна щороку витрачає на імпорт нафтопродуктів 5–6 млрд дол., а це одна з найбільших статей у платіжному балансі країни. За показником частки імпорту в покритті попиту на нафтопродукти Україна не має аналогів у Європі [123].

Отже, проведений аналіз свідчить про наявність переваг і недоліків у кожного сценарію, пов'язаного із постачанням дизпалива від іноземних та вітчизняних постачальників. Оскільки немає однозначної відповіді, то доцільно використати інструмент математичного моделювання для оцінки вигід і втрат, а також ймовірності різних сценаріїв постачання.

Розглянемо більш детально можливості постачання дизельного палива від іноземних виробників та визначимо основних імпортерів. За даними аналітичної групи Агрус, протягом січня-серпня 2020 р. імпорт ДП скоротився на 59,1 тис.т у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року і досяг 3,87 млн.т, що пов'язано з наявністю профіциту товару на вітчизняному ринку. Не дивлячись на складну політичну ситуацію, найбільшими імпортерами дизпалива в Україну залишаються білоруські та російські НПЗ. Група постачальників дизпалива «Роснефть» із РФ включає 13 нафтопереробних заводів сукупною потужністю переробки 118 млн.т нафти. Крім цього, компанія володіє активами нафтопереробних заводів за кордоном, зокрема, в Німеччині, Білорусії, Індії. Вона ж здійснює перевезення танкерним флотом, що дозволяє оптимізувати транспортні витрати та розширити логістичні можливості.

За даними «Украгроконсалтинг» імпорт дизпалива на ринок України в першому півріччі 2020 р виріс на 1,3 тис.тонн, порівняно з аналогічним періодом 2019 р до майже 2,8 млн тонн. Найбільшим постачальником продукту стала Росія, яка скоротила відвантаження на 8,1%, або на 113,8 тис.тонн, до майже 1,3 млн тонн. Ввезення російського дизпалива зменшилося внаслідок введення мита на імпорт продукту «Роснефти» трубопровідним транспортом в серпні 2019 р. Обсяги імпорту дизпалива з Білорусії в січні-червні також знизилися на 26,2%, або на 273 тис.тонн, до 768 тис.тонн, у зв'язку з різким скороченням поставок російської нафти на Мозирський і Новополоцький заводи на початку року. У той же час відвантаження литовського дизпалива виробництва Мажейкяйського НПЗ в першому півріччі підвищилися на 125,1 тис. тонн, до 308 тис. тонн [125].

Не дивлячись на сезонне зниження імпорту дизпалива із Росії та Білорусії, їх НПЗ залишаються головними постачальниками для України. Хоча, слід зауважити, у поточному році спостерігається диверсифікація джерел постачання. Зокрема, зростає обсяг поставок із Мажейкяйського НПЗ із Литви. Компанія «Київтрансойл» відновила закупівлю румунського дизпалива, а

західні регіони України здійснювали поставки із Угорщини. Через морські порти України здійснювались поставки дизпалива із Турції, Греції, Туркменії, Ізраїлю і навіть Індії.

Лідером серед компаній-імпортерів є компанія «Авіатрейд», яка входить до Wexler Group, яка здійснює поставки із Білорусії залізницею, із Ізраїлю та Турції морським транспортом через порт «Південний». Як правило, друге місце в рейтингу займає компанія WOG, яка імпортує дизпаливо із Білорусії та Литви. До ТОП-10 компаній імпортерів належать “Гран-Прі Ойл”, “БРСМ-Нафта”, «ОККО», “Укрпалетсистем”, “Альянс Ойл Україна”, “ЗНГК”, “Глуско Україна” та “Альянс Енерго Трейд”.

Перелік найбільших імпортерів за різними джерелами постачання дизпалива та обсяги постачання в літні місяці вміщено в табл. 3.3.

Розглянемо тепер можливості постачання з вітчизняних НПЗ, яка має яскраво виражену регіональну прив’язку. Так продукція виробництва Шебелинського НПЗ державної компанії «Укргазвидобування» реалізується в основному в Харківській, Дніпропетровській і Полтавській областях. Частка поставок в інші регіони України незначна. Держкомпанія «Укргазвидобування» близько 80-90% обсягів палива з Шебелинського НПЗ відвантажує дрібним оптом автоцистернами покупців, сама не володіє парком бензовозів.

Кременчуцький НПЗ «Укртатнафти» «Укртатнафта» реалізує свою продукцію на вільному ринку з відвантаженням залізницею приблизно 5-10 тис.т/місяць бензину та в середньому 15-20 тис.т/місяць дизпалива. Дрібним оптом «Укртатнафта» відвантажує від 3 до 9 тис.т/місяць бензину і 3-10 тис.т/місяць дизпалива залізничним та автомобільним транспортом. Поставка здійснюється в усі регіони України, проте найбільш великі обсяги – в центральні та східні області. «Укртатнафта» може відвантажити паливо дрібним оптом автоцистернами, які належать групі «Приват». Вона має 280 сучасних бензовозів. Вартість доставки палива для сторонніх компаній становить близько 22 гривні / км, оплатити потрібно дорогу бензовоза в обидві сторони.

Таблиця 3.3. – Перелік найбільших імпортерів дизпалива в Україну за липень-серпень 2020 р., тис. тон

№ з/п	Імпортери із Білорусії	Серпень	Липень	Імпортери із РФ залізничним транспортом	Серпень	Липень	Імпортери із РФ нафтопроводом «Прикарпатзахідтранс»	Серпень	Липень	Імпортери морських партій ДП із Турції, Греції, Туркменії, Індії, Ізраїлю	Серпень	Липень
1.	БНК-Україна	86,0	96,8	Гран-Прі Ойл	19,8	26,8	Анвітрейд	24,3	14,9	Анвітрейд	7,3	5,8
2.	БРСМ-Нафта	23,4	10,4	К2 Енерджі	18,3	22,0	Мартін Трейд	3,3	3,8	Трейд Комодіті	6,8	8,2
3.	ВОГ	15,3	6,9	Євростандарт	11,4	14,6	ФЛП Решотка	3,0	3,0	Юнайтед Енерджі	5,0	12,0
4.	Укрпетроліумгруп	10,5	15,7	Західна нафтова компанія	8,4	6,3	Петра Вест	2,6	3,4	Енерготрейд	6,6	11,3
5.	Енерго Трейд	10,3	18,7	Надія	1,2	3,0	Глуско Україна	2,4	1,3	Транснафта Ойл	3,3	5,1
6.	Фаворит Ойл	9,1	10,3	Татнафта	0,4	2,8	БРСМ-Нафта	2,0	-	Євростандарт	3,3	3,5
7.	Західна НГК	9,0	7,5	НП Трейдинг	1,0	2,0	-	-	-	Кворум Нафта	1,5	-
8.	Всього	216	239	Всього	63,3	88,0	Всього	46,7	34,8	Всього	42,7	77,3

Як правило, ціна палива рідко буває фіксованою. Залежно від запасів палива в резервуарах підприємства і невідповідності цін в офіційному прайсі відповідно до ринкового рівня. Зауважимо, що ціноутворення на ринку дизпалива і бензину в дрібнооптовому сегменті відбувається, в першу чергу, за принципами собівартості, як і в сегменті великого опту. Однак через більш гостру конкуренцію на ринку в періоди зростання міжнародних котирувань і курсу валют ціни можуть підвищуватися більш плавно, ніж на ринку великого опту. Однак подібна тенденція може спостерігатися і при зниженні собівартості: дрібнооптовий сегмент часто реагує з більшим запізненням, ніж великооптовий. З цієї причини різниця в цінах на паливо між крупним і дрібним оптом коливається, роблячи в різні періоди часу більш прибутковим той чи інший канал продажів. Наприклад, 16-17 квітня поточного року різниця між цінами на дрібно- та великооптові партії дизпалива в Новоград-Волинському у компаній «Анвітрейд» і «Глуска Україна» становила 110-280 грн/т (без урахування знижок), а 20 квітня - уже 210-340 грн/т.

Отже, проведений аналіз засвідчив наявність різних джерел постачання дизпалива вітчизняним споживачам. Можливість вибору актуалізує питання як зробити правильний вибір. Для цього важливо сформулювати сукупність критеріїв, за якими треба обирати постачальників за різними каналами.

Провідні вчені та експерти галузі рекомендують оцінювати потенційних постачальників за кількісними та якісними показниками, які характеризують їх надійність і економічну ефективність, а саме:

1. Здатність забезпечити необхідну якість палива, щоб мінімізувати кількість рекламаций. А це означає, що має бути впроваджена система менеджменту якості (задовольняє ряду вимог). Диверсифікація поставок з різних точок входу на територію України вимагає багаторівневого контролю якості дизельного палива на всіх етапах постачання: незалежні лабораторні дослідження, відбір арбітражних проб, GPS-контроль пального під час його перевезення.

2. Обсяг виробництва (здатність задовольняти вимоги до обсягів поставок).

3. Здатність задовольняти вимоги до термінів поставок, середній час від надходження замовлення до моменту його відвантаження.

4. Коефіцієнт оборотності запасів.

5. Відсутність заборгованостей по поставкам.

6. Тривалість існування, час роботи в якості постачальника системи.

7. Вартість ліквідних активів підприємства.

8. Співвідношення власних і позикових коштів, обсяг кредиторської та дебіторської заборгованостей.

9. Частка державної участі.

10. Типи і стан обладнання.

11. Гнучкість виробництва.

12. Оцінка комерційної успішності виробленої продукції.

13. Чисельність працівників, кількість вакантних місць, плинність кадрів.

14. Вартість продукції, додана вартість.

15. Наявність унікальних технологій, ноу-хау, обладнання.

16. Кількість основних постачальників, в тому числі незамінних.

Звичайно, що цей перелік вимог може бути доповнений. Проте з точки зору ланцюга постачання найбільш релевантними є такі критерії:

- вартість транспортування,
- тривалість транспортування,
- надійність.

Процедура вибору постачальника передбачає наявність таких етапів:

1. Знайомство. При цьому варто звертати увагу на стиль роботи персоналу компанії постачальника з клієнтами, їх відкритості та ввічливості.

2. Кваліфікація персоналу. Кожен співробітник повинен працювати на своєму місці і чітко знати свої професійні обов'язки. Охайність теж вітається - дуже добре, коли в чистій робі ходять навіть робочі.

3. Якість палива. По-перше, серйозні компанії реалізують виключно дизельне паливо відповідно до стандарту, який вказується виробником. Але, на жаль, якість пального визначається лише на практиці контрольними пробами, а

не лише документами. Є чимало недобросовісних посередників, які погіршують якість палива, яке відповідало стандартам виробництва.

4. Система знижок. Її надають усі пристойні компанії. Тут зазвичай чим більший об'єм придбаного пального, тим більше знижка.

5. Доставка. Гарна компанія здійснює перевезення дизпалива замовнику сама, причому в будь-які пункти призначення.

Як уже зазначалося, компанія «ГрінОйл» здійснює закупівлі дизельного палива у імпортерів «Укрпалетсистем» та «БНК-Україна», які здійснюють поставки із Білорусії. Враховуючи зростання ризиків постачання із цієї країни розглянемо можливість диверсифікації джерел постачання і обґрунтуємо вибір потенційних постачальників. В табл.3.4 зроблено порівняльний аналіз джерел постачання дизпалива за різними критеріями.

За сукупністю показників та наявним досвідом співпраці кращим постачальником є білоруські НПЗ. Білоруська політична криза може дестабілізувати український ринок нафтопродуктів з огляду на те, що частка Білорусі на українському ринку дизельного пального становить понад 30%. За свідченнями експертів, політична ситуація в Білорусії, а також військові дії на сході України і відносини з Росією, можуть викликати максимум двох-тритижневу турбулентність.

Отже, можна зробити висновок, що ринок України відкритий для поставок завдяки диверсифікованій моделі поставок. Разом з тим, існує чимало ризиків, які можуть дестабілізувати ринок і тоді компанії «Грінойл» необхідно буде реагувати на зміни зовнішньої кон'юнктури та адаптуватися до ринкових змін.

В табл.3.5 зроблено оцінку можливих ризикованих ситуацій, пов'язаних з використанням різних джерел постачання, тобто імпортного та вітчизняного дизпалива.

В розрахунках, що вміщені в таблиці, зроблено такі припущення:

- розмір партії постачання однаковий і становить 100 тонн дизпалива;
- для оцінки втрат прибутку компанії взяті середні ринкові ціни станом на грудень поточного року;

Таблиця 3.4 – Порівняльний аналіз джерел постачання дизпалива провідних НПЗ, представлених на ринку України

№ з/п	Критерії вибору	БНК (Мозирський НПЗ)	ORLEN (Мажейкяйський НПЗ, Литва)	Роснефть (НПЗ «Башнефть», Росія)	НПЗ країн Чорного моря	«Укртатнафта» (Кременчуцький НПЗ)	НПЗ «Укргазвидобування» (Шебелинський НПЗ)
1.	Ціна*, грн./т						
2.	- мінімальна	18916	18145	18735	19400	19300	19400
3.	-максимальна	19050	18346	18902	19800	19600	19600
4.	Якість	Євро-5	Євро-5	Євро-3, Євро-4		Євро-3, Євро-4	Євро-3, Євро-4
5.	Мінімальна партія	Жд вагон	Автоцистерна	Нафтопровід	Танкерні партії	Жд вагон	Жд вагон Автоцистерни
6.	Транспортні витрати до України, грн.т	194	194	66	486	За тарифами УЗ	За тарифами УЗ та договірними цінами
7.	Фінансові умови	Передоплата	Передоплата	Передоплата	Передоплата	По факту поставки	По факту поставки
8.	Наявність знижок	+	+	+	+	+	+
9.	Наявність сертифікованої системи менеджменту якості	+	+	+			
10.	Дотримання термінів поставки	+	+	+	+/-	+/-	+/-
11.	Здатність постачальника реагувати на зміну обсягів і термінів поставки	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-
12.	Наявні ризики	Політичні (страйки та закриття кордону), валютні	Форсмажорні, валютні	Політичні (закриття кордону, санкції), валютні	Форсмажорні, валютні	Економічні (зупинка виробництва)	Економічні (зменшення обсягів добування та виробництва)

Примітка: Розрахункова ціна імпортного дизпалива приведена до базису реалізації на внутрішньому ринку України. Ціни дизпалива з Білорусії вказані для 4-х станцій півночі України – Колростень, Сарни, Васильків, Київ-

Волинський, на яких здійснюється продаж продукту з Білорусії. Доставка від Коростеня до Києва – 100 грн.

Таблиця 3.5 – Оцінка ступеня ризикованості джерел постачання дизпалива та можливих втрат прибутковості компанії «Грінойл»

№ з/п	Показники	БНК (Мозирський НПЗ)	ORLEN (Мажейк-йський НПЗ, Литва)	Роснефть (НПЗ «Башнефть», Росія)	НПЗ країн Чорного моря	«Укртатнафта» (Кременчуцький НПЗ)	НПЗ «Укргазвидобування» (Шебелинський НПЗ)
1.	Максимальна ринкова ціна придбання, грн./т	18916	18145	18735	19400	19300	19400
2.	Мінімальна ринкова ціна придбання, грн./т	19050	18346	18902	19800	19600	19600
3.	Середня ціна	18983	18245,5	18818,5	19600	19450	19500
4.	Оптимістичний сценарій						
5.	Ймовірність настання ризикованих подій	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
6.	Дохід оптової компанії за оптимістичним сценарієм	85424	82105	84683	88200	70020	70200
7.	Песимістичний сценарій						
8.	Ймовірність настання ризикованих подій	0,3	0,2	0,5	0,2	0,3	0,2
9.	Очікуваний дохід оптової компанії при настанні ризикових подій	53152	58386	37637	62720	40845	46800
10.	Середні значення	69288	70245	61160	75460	55433	58500
11.	Середньоквадратичне відхилення	10205,0	6495,8	18220,9	6978,0	9225,9	6408,4
12.	Коефіцієнт варіації	0,15	0,09	0,30	0,09	0,17	0,11

- рівень прибутковості оптової торгівлі за нормальним сценарієм становить 5% від товарообороту;

- оскільки попередній варіант засвідчив наявність різноманітних ризиків і невизначеність подальшого розвитку нафтового бізнесу, то за оптимістичним сценарієм вважаємо, що ймовірність настання ризикових подій становить 10% і вона однакова для всіх джерел постачання, тобто зроблено припущення, що

негативні тренди ринку однаково вплинуть на всіх учасників ланцюгів постачання,

- за песимістичним сценарієм зроблено припущення, що найбільший вплив на кон'юнктуру ринку матимуть політичні фактори, пов'язані із взаємовідносинами української держави з Білорусією та Росією, тому ймовірність настання ризикових подій є значно вищою,

- підвищений ризик здійснення закупівель з Кременчуцького НПЗ пов'язаний з невизначеністю поведінки власників заводу, які часто використовують ціни на збут своєї продукції для досягнення політичних цілей.

З урахуванням зроблених припущень в таблиці розраховано два сценарії розвитку ситуації на ризку дизпалива – оптимістичний та песимістичний. Далі базуючись на формулах щодо розрахунку дисперсії та середньоквадратичного відхилення розраховано коефіцієнт варіації значень очікуваного прибутку компанії «Грінойл» за обома сценаріями.

Коефіцієнт варіації розраховано за формулою:

$$v = \frac{\sigma}{m}, \quad (3.1)$$

де σ – стандартне середньоквадратичне відхилення; m – очікуваний результат, тобто середнє значення прибутковості торгівлі дизпаливом. Одержаний показник дає характеристику ризику на одиницю очікуваного результату.

Отже, найбільш ризикованим є джерело постачання дизпалива із Росії, для цього сценарію коефіцієнт варіації досягає значення 30%, що свідчить неможливість точного прогнозування поставок. Найменші значення коефіцієнта варіації мають вітчизняні джерела постачання. Якщо коефіцієнт варіації менший 10%, то це свідчить про прийнятний рівень ризику і можливість прогнозування поставок.

Аналіз рекомендацій щодо перебудови ланцюгів постачання в умовах швидко змінного середовища свідчить, що існує дві ефективних схеми:

- використання резервних джерел постачання, що передбачає орієнтацію на декількох постачальників. Наявність резервів дозволяє розподілити ризики між декількома джерелами постачання: основним і резервними. При цьому вважається, що одночасно не будуть реалізовані фактори ризики для цих джерел. Правда, у цьому випадку зростають витрати на управління поставками та моніторинг якості продукції від різних постачальників, а також зменшується ефект масштабу, зокрема, сукупна вартість знижок;

- переорієнтація ланцюга постачання на використання місцевих джерел постачання, що також дозволяє розподілити ризики. Такий підхід дозволяє зменшити транспортні витрати, проте можуть зростати ціни на закупівлю дизпалива, а також погіршення якості продукту.

Очевидно, що при обґрунтуванні змін в ланцюгах постачання дизпалива необхідно більш детально проаналізувати усі можливі витрати та вплив цих змін на якість обслуговування споживачів. Довіра вітчизняних споживачів до імпорتنих джерел постачання дизпалива значно вища, оскільки іноземні виробники гарантують якість свого продукту.

Разом з тим, в науковій літературі з логістики часто рекомендують використовувати правило 80:20. Його трактування в контексті планування постачання звучить так: 80% поставок доцільно здійснювати від основного постачальника, оскільки це дозволяє отримувати знижки, що залежать від обсягу постачання. 20% поставок рекомендується розподілити між резервними постачальниками. Такий розподіл дозволяє гнучко адаптувати ланцюги постачання до різких змін на ринку постачання дизпалива. Покажемо на практиці вигоду такого підходу. В табл. 3.6 вміщено результати розрахунків у припущення, що основним джерелом постачання залишається білоруський виробник. У випадку збільшення ризиків поставок з Білорусії компанія «Грінойл» переключає більшість поставок на вітчизняних виробників. Прибуток компанії «Грінойл» оцінено в залежності від обсягів закупівлі та з

урахуванням цін, що склалися на ринку у поточний період. При цьому зроблено припущення, що за умови великих партій поставок існує гнучка система знижок, що дозволяє посереднику заробляти на ціновій маржі, а також запропонувати своїм клієнтам кращі знижки для здобуття конкурентних переваг.

Таблиця 3.6 – Розрахунок ефективності використання резервних джерел постачання дизпалива для компанії «Грінойл»

№ з/п	Показники	БНК (Мозирський НПЗ)	«Укртатнафта» (Кременчуцький НПЗ)	НПЗ «Укргазвидобування» (Шебелинський НПЗ)	Разом
1.	Оптимістичний сценарій				
2.	Розподіл обсягів придбання ДП, т	80	10	10	100
3.	Очікуваний прибуток торгової компанії за оптимістичним сценарієм	75932	9725	9750	95407
4.	Песимістичний сценарій				
5.	Розподіл обсягів придбання ДП, т	20	30	50	100
6.	Очікуваний прибуток торгової компанії за песимістичним сценарієм	18983	29175	48750	96908

Результати розрахунків свідчать, що за даними сценаріями потенційний прибуток компанії «Грінойл» змінюється у невеликому діапазоні, що свідчить про зменшення сукупного ризику.

3.3 Розробка рекомендацій щодо використання механізму ф'ючерсних контрактів в ланцюгах постачання дизпалива сільськогосподарським підприємствам

Проведений аналіз ринку постачання дизпалива свідчить про значні коливання оптових і роздрібних цін, що пов'язано із сезонністю виконання

сільськогосподарських робіт. Як правила весняна та осіння посівна пора асоціюються із здорожчанням усіх витратних матеріалів. Однак у поточному році внаслідок глобальної пандемії ціни на паливно-мастильні матеріали весною зменшилися на 22-24%. Так, згідно даних МінфінМедіа, ціна дизельного пального на українських АЗС почала знижуватися ще в грудні 2019 року: із 28,15 грн/л опустилася до 26,8 грн/л. Станом на середину лютого ціна дизелю «вирівнялася» і становила в межах 25,94 грн/л. На початку березня поточна середня ціна на дизельне паливо по Україні складала 25,88 грн/л. (рис. 3.4).

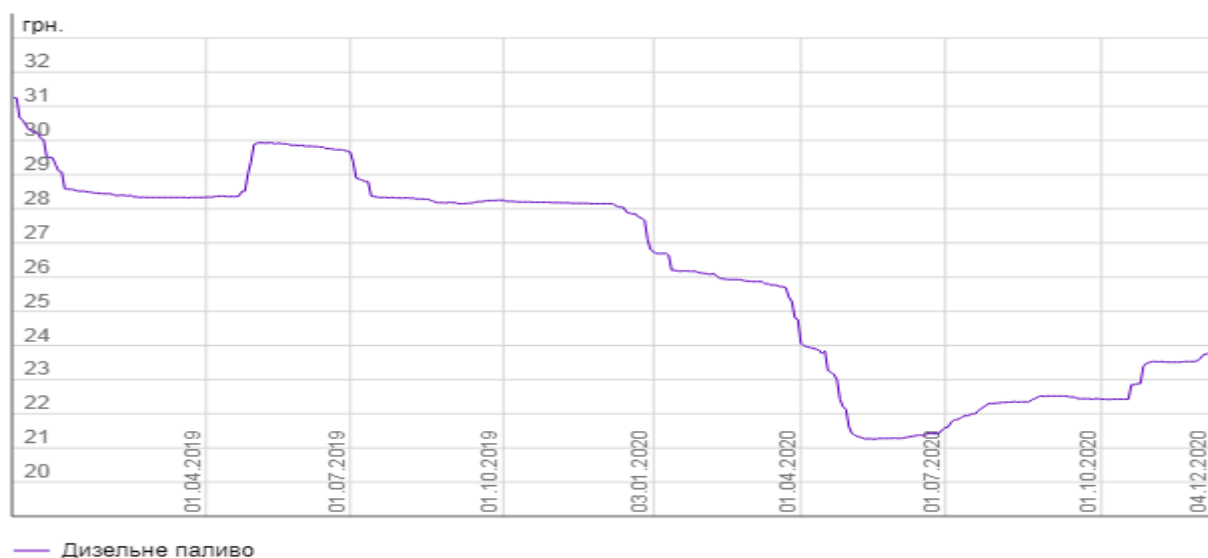


Рисунок 3.4 – Графічне зображення динаміки цін на дизельне паливо протягом 2019-2020 рр.

В умовах значних цінових коливань ефективним механізмом зменшення ризиків і адаптації до ринкових змін є біржова торгівля. Біржі, реагуючи на цінові коливання, індукують реальний стан кон'юнктури ринку і дозволяють встановлювати справедливую ціну на товари. При цьому ціна товару відображає весь ланцюг руху товару від виробника до споживача.

Узагальнено переваги біржової торгівлі як механізму адаптації до ринкових змін і зниження ризиків, полягають в тому, що [91, с.44]:

– біржі є організаціями, що здійснюють певну регулятивну роль, не порушуючи закон попиту та пропозиції, спрямовану на підтримку конкурування покупців і продавців за сприятливу ціну;

– біржі торгують високоліквідним товаром, що зумовлює їх уніфікацію та здатність до стандартизації, що забезпечує встановлення базової ціни;

– за рахунок спекулятивного капіталу, біржа сприяє безперервному перетіканню товарів з однієї сфери в іншу, (причому товар може навіть не покидати склад виробника (біржі), суттєво знижуючи затрати на логістичні послуги), а бути проданим через велику кількість посередників;

– концентруючи значну кількість товарів, біржа забезпечує формування запасів товарів у просторі та часі (товар фізично не переходить «з рук в руки», до поки не буде встановлена сприятлива на нього ціна, та рівномірно розподілений, щоб захистити виробників від їх заниження чи завищення);

– біржі забезпечують конкурентне середовище для всіх учасників біржової торгівлі через встановлення біржових цін;

– концентруючи в одному місці велику кількість хеджерів і спекулянтів, біржі формують умови зниження ризиків, оскільки хеджери страхують свої ризики від зміни ціни, а спекулянти беруть на себе ці ризики;

– біржі гарантують виконання сторонами угод своїх зобов'язань через впровадження систем клірингу та розрахунків тощо.

Одним із таких інструментів є ф'ючерсні контракти на постачання енергоносіїв, і зокрема, дизельного палива. Основними характеристиками ф'ючерсного контракту є:

- високі обсяги попиту та пропозиції;
- товар в основі контракту є однорідним, масовим, придатним до стандартизації;
- ціна на товар утворюється вільно, без впливу держави та монополій;
- ціни коливаються – за інших умов учасники ринку не матимуть стимулу для здійснення операцій;
- ф'ючерсні контракти передбачають комерційний інтерес, зацікавлення

учасників реального ринку;

- ф'ючерсний контракт повинен позитивно відрізнятися від інших інструментів фінансового ринку, щоби ним зацікавилися біржові посередники.

Слід зазначити, що ф'ючерсні контракти за короткостроковими відсотковими ставками оцінюються за індексним методом ціноутворення. Індексний метод установлення ціни дозволяє встановити нормальну обернену залежність між цінами ф'ючерсів та цінами короткострокових фінансових інструментів, покладених у їх основу. Чим вищою є очікувана відсоткова ставка інструмента (депозиту, векселя), тим нижчою буде ціна ф'ючерсу, і навпаки. Саме такий метод призначення ціни дозволяє компенсувати збитки при хеджуванні ризиків сільськогосподарських виробників [76]. Перш ніж приймати рішення про торгівлю на ф'ючерсному ринку, сільськогосподарське підприємство оцінює можливі доходи і збитки, а також вивчає процедури проведення торгів.

В Україні торгівля ф'ючерсними контрактами на зернові культури стартувала в 2017 році. Типовий договір поставки для біржі було розроблено за участю експертів Проекту USAID «Трансформація фінансового сектору», а специфікації ф'ючерсних контрактів та нову редакцію Правил торгівлі повністю узгодила Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, повідомляється у прес-релізі Проекту USAID.

Ф'ючерсний контракт з поставкою базового активу – це контракт, за яким продавець зобов'язується поставити базовий актив, а покупець зобов'язується оплатити та отримати базовий актив за погодженою ціною та в строки, обумовлені при укладанні контракту. У даному випадку поставка здійснюється шляхом перереєстрації прав власності на пшеницю, яка зберігається на елеваторі. Вигоди сільськогосподарських підприємств від ф'ючерсних контрактів полягають у тому, що при продажі продукції через біржу вони можуть отримати більш об'єктивну і вигідну ціну за свій товар.

Ф'ючерсні контракти користуються попитом у світі серед агровиробників, які за їх допомогою страхуються від цінових коливань або від негативних

трендів на ринку аграрної продукції. Продавці і покупці аграрної продукції, використовуючи біржові ф'ючерси, отримують можливість фіксувати ціни на майбутнє, забезпечивши для себе більш зрозуміле і прогнозоване ціноутворення на товар. Укладання ф'ючерсного контракту на продаж майбутнього врожаю дозволяє сільгоспвиробникам страхувати ризики від зниження ціни на зернові і зосередитися на вирощуванні сільськогосподарських культур.

Крім зернових, біржовим товаром є також дизпаливо.

Правилами біржової торгівлі жорстко регламентуються кількісні параметри: відхилення від встановлених ваги або об'єму не повинно перевищувати 3 %. Крім кількісної стандартизації біржові товари мають чітко визначену якісну стандартизацію. З цією метою всі товари, які надходять на біржовий склад, проходять вхідний контроль якості в іспитовій лабораторії біржі, де визначають:

- відповідність якості товару вимогам стандартів;
- правильне найменування товару, призначення й відповідність маркуванню і супровідним товарно-транспортним документам;
- причини браку товару та ін.

Переваги ф'ючерсних контрактів над угодами з реальним товаром полягають у наступному:

1. Поліпшення планування. Виробник заздалегідь планує стратегію збуту. Він може звернутися до ф'ючерсних ринків, скориставшись надаваним біржею механізмом фіксування ціни, а продати свою продукцію в найбільш зручний час найкращому покупцеві.

2. Вигода. Будь-яка торговельна операція вимагає наявності торговельних партнерів. Ф'ючерсні ринки дозволяють робити покупку й продаж без конкретно названого партнера. При наявності ф'ючерсного контракту і продавець, і покупець мають про запас час, щоб купити або продати товар у майбутньому з найкращою вигодою, не зв'язуючи себе з певним партнером.

3. Надійність. Більшість бірж має розрахункові палати, через які продавцями й покупцями проводяться всі розрахункові операції. Коли на біржі здійснюється купівля - продаж товару, розрахункова палата має від продавця й покупця відповідне забезпечення цієї угоди. Контракт, реалізований за посередництвом розрахункової палати, у багатьох відносинах надійніше контракту з будь-яким конкретним партнером.

4. Конфіденційність. Особливість ф'ючерсних контрактів – анонімність, якщо вона бажана для продавця і покупця.

5. Швидкість. Більшість бірж, які особливо мають справу з товарами широкого вжитку, може дозволити собі швидку реалізацію товарів без зміни цін. Завдяки цьому торгівля відбувається швидко.

6. Гнучкість. У ф'ючерсних контрактах закладений колосальний потенціал здійснювати їх за допомогою безлічі варіантів операцій. Адже й продавець і покупець має змогу як поставити (прийняти) реальний товар, так і перепродати біржовий контракт до настання строку постачання, що відкриває перспективи широкої та різноманітної варіантності.

7. Ліквідність. Ф'ючерсні ринки мають величезний потенціал для операцій, пов'язаних зі швидким переливом капіталу й товарів, тобто з ліквідністю.

8. Можливість арбітражних операцій. Завдяки гнучкості ринку й певних стандартів для цих контрактів відкриваються широкі можливості. Вони дозволяють вести справи виробникам, покупцям, біржовим посередникам з необхідною гнучкістю операцій і маневровістю політики фірм у ринкових умовах, що змінюються.

Розглянемо можливість укладання ф'ючерсних контрактів компанії «Грінойл» з сільськогосподарськими виробниками. Згідно ф'ючерсного контракту компанії «Грінойл» виступає продавцем дизпалива, а сільськогосподарське підприємство – покупцем. Покупця ф'ючерсного контракту називають стороною, що має довгу позицію, а продавця – стороною, що має коротку позицію.

Операції за ф'ючерсними контрактами поділяють на відкриття і закриття або ліквідацію позиції. Початкова купівля або продаж ф'ючерсного контракту означає відкриття позиції для продавця чи покупця.

Для ліквідації зобов'язання за контрактом учасник угоди дає наказ брокеру щодо здійснення зворотної операції:

- власник довгої позиції – наказ на продаж такого контракту;
- власник короткої позиції – наказ на купівлю такого контракту.

Різниця у вартості контракту на момент його укладення і ліквідації становить або прибуток учасника, або збиток, що також списується з його рахунку.

Різниця у вартості контракту за довгою і короткою позицією визначається як різниця між ціною виконання угоди та поточною котирування на терміновому ринку, помножена на кількість товару:

$$G = (P1-P0)*C, \quad (3.2)$$

де $P0$ - ціна виконання угоди;

$P1$ - поточне котирування на терміновому ринку;

C – кількість товару.

Обов'язковий елемент ринку – маржа.

Маржа – це сума грошей, яку повинні внести покупці й продавці ф'ючерсних контрактів у вигляді депозиту на свої рахунки з метою гарантування виконання контрактів.

У ф'ючерській торгівлі існують два види маржі:

- початкова маржа – депозит, що вноситься при відкритті ф'ючерсної позиції;

- варіаційна маржа – переказ грошових коштів, що забезпечує відповідність вартості.

Початкова маржа, яка встановлюється у вартісному вираженні, звичайно становить 2-10 % від вартості ф'ючерсного контракту.

Якщо цінові зміни негативні щодо позиції клієнта, його початкова маржа зменшується. Тому всі біржі встановлюють варіаційну маржу, яка вноситься у розмірі, що відновлює суму грошей на рахунку до рівня початкової маржі. Більшість бірж встановлює варіаційну маржу на рівні 75% від початкової маржі.

Кожен день розрахункова палата після закінчення біржових торгів та визначення котирувань виконує перерахунок рахунків клієнтів, де відображаються зміни у вартості відкритих позицій.

Гарантованість ф'ючерсного контракту досягається, по-перше, наявністю великого страхового (резервного) фонду коштів, а по-друге – прийняттям біржою (розрахунковою палатою біржі) на себе зобов'язань бути продавцем для всіх покупців контрактів і бути покупцем для всіх продавців контрактів. Інакше кажучи, кожен ф'ючерсний контракт між продавцем і покупцем ніби перетворюється в два контракти між біржою (розрахунковою палатою) і покупцем та між біржою (розрахунковою палатою) і продавцем.

Розглянемо ситуацію, коли компанія «Грінойл» продає біржовий контракт в кількості, що еквівалентна обсягу продажу 20 тис.л дизельного палива за ціною 22,5 грн./л. Оскільки ситуація на ринку невизначена, то до літа ціни на ДП можуть або збільшитися, або зменшитися. Розглянемо можливі сценарії розвитку ситуації.

Згідно представлених вище формул розрахуємо:

- обсяг ф'ючерсного контракту – 450 тис. грн.,
- початкова маржа (гарантійний депозит) – 22,5 тис. грн.
- варіаційна маржа – 16875 грн.

Слід зазначити, що ф'ючерсні контракти за короткостроковими відсотковими ставками оцінюються за індексним методом ціноутворення. Це означає, що ціна ф'ючерсу, виписаного на короткостроковий фінансовий інструмент, подається як 100 мінус очікувана відсоткова ставка за цим інструментом на грошовому ринку. Індексний метод установлення ціни дозволяє встановити нормальну обернену залежність між цінами ф'ючерсів та

цінами короткострокових фінансових інструментів, покладених у їх основу. Чим вищою є очікувана відсоткова ставка інструмента (депозиту, векселя), тим нижчою буде ціна ф'ючерсу, і навпаки. Саме такий метод призначення ціни дозволяє компенсувати збитки при хеджуванні ризиків продавців і покупців дизельного палива.

Таблиця 3.7 – Розрахунок рахунків учасників ф'ючерсного контракту, грн.

№ з/п	Період дії ф'ючерного контракту	Зміна ціни, грн	Рахунок покупця			Котирування, грн.	Рахунок продавця		
			Маржа	Усього	+/-		Маржа	Усього	+/-
1.	<i>Сценарій 1</i>								
2.	Січень		22500	22500	0	22,5	22500	22500	0
3.	Травень	-1	22500	12500	-10000	21,5	22500	32500	10000
4.	Позицію покупця кредитовано на 16875 грн		39375	29375					
5.	Червень	-1	39375	2500	-36875	20,5	22500	42500	20000
6.	<i>Сценарій 2</i>								
7.	Січень		22500	22500	0	22,5	22500	22500	0
8.	Травень	1	22500	32500	10000	23,5	22500	12500	-10000
9.	Позицію продавця кредитовано на 16875 грн.						39375	29375	
10.	Червень	1	22500	42500	20000	24,5	39375	19375	-20000

Згідно чинного законодавства, покупець опціону може ліквідувати свою опціонну позицію шляхом продажу такого самого опціону в будь-який час до настання терміну опціону. Він може дочекатися настання терміну дії опціону або запропонувати на продаж свій опціон. Якщо покупець опціону використовує своє право отримати особливу ф'ючерсну позицію, протилежну ф'ючерсну позицію за такою ж ціною має вибрати продавець опціону. Тим часом продавець опціону може ліквідувати свою опціонну позицію шляхом купівлі такого самого опціону в будь-який час відповідно до повідомлення розрахункової палати. Однак коли йому надіслано попередження про здійснення опціону, він втрачає альтернативу купити інший опціон. Йому автоматично визначають ф'ючерсну позицію, яку він може утримувати або ліквідувати шляхом компенсації ф'ючерсною

операцією. Якщо ф'ючерсні ціни згодом збільшуються, додаткові опціони будуть мати вищу ціну. І навпаки, якщо ф'ючерсні ціни згодом знижуються, додаткові опціони будуть з нижчими цінами виконання.

Незважаючи на труднощі, з якими оптова компанія може зіткнутися в процесі хеджування, роль ф'ючерсів в забезпеченні сталого розвитку велика, тому що дозволяє:

- істотно знизити цінові ризики, пов'язані із закупівлями палива і його постачанням окремим сільгоспвиробникам;
- вивільнити оборотний капітал, зменшити фінансові витрати і стабілізувати доходи;
- забезпечити стабільність політики запасів підприємства без необхідності укладати не вигідні довгострокові форвардні контракти;
- своєчасно інформувати всіх учасників ринку про обсяги продажів і ціни, вирішувати питання стандартизації якості, що знижує рівень трансакційних витрат і підвищує рентабельність, а, отже, і конкурентоспроможність всієї сільськогосподарської галузі.

3.4 Обґрунтування доцільності автоматизації процесів моніторингу та контролю планових і фактичних параметрів постачання дизпалива за допомогою системи «1С: Підприємство 8»

Управління бізнес-процесами торговельного підприємства є складним процесом, що вимагає чіткості і прозорості дій, налагодженого механізму, спрямованого на здійснення оперативного планування, обліку і контролю за реалізацією продукції та досягненням поставлених цілей.

В компанії «Грінойл» з 2018 року використовується програмний продукт 1С «Підприємство-8», що дозволяє автоматизувати всі облікові процеси на підприємстві, в тому числі що пов'язані з рухом матеріалів і засобів, дає

можливість планувати і аналізувати розвиток бізнесу, оптимізувати управлінський облік і автоматизувати найважливіші виробничі операції контролювати показники виробничо-комерційної діяльності в режимі реального часу.

З точки зору реалізації механізму адаптивного управління постачанням дизельного пального нас цікавлять можливості синхронізації попиту і пропозиції в представленій автоматизованій системі.

Перш за все система забезпечує наскрізну автоматизацію процесу продажів дизпалива в оптовій і роздрібній торгівлі, оскільки включає засоби планування і контролю продажів, дозволяє вирішувати завдання управління замовленнями покупців. Підтримуються різні схеми продажів зі складу і під замовлення, в кредит або по передоплаті.

Планування продажів може вестися як по підприємству в цілому, так і по підрозділах або групах підрозділів, для окремих товарів і товарних груп, для певних категорій покупців (по регіонах, видах діяльності тощо). Підсистема забезпечує консолідацію окремих планів у зведений план продажів підприємства. Для контролю виконання розроблених планів у системі передбачені розвинені засоби порівняльного аналізу даних про заплановані і фактичні продажі.

Планування може вестися з деталізацією в часі від дня до року, що дозволяє переходити від стратегічних планів до оперативних і зберігати при цьому інформацію про показники, що встановлені на кожному етапі планування, а також вести планування як з урахуванням, так і без урахування сезонних коливань попиту.

Програма також дозволяє розміщувати замовлення покупців відповідно до прийнятих на підприємстві стратегії виконання замовлень і схем роботи (робота зі складу, під замовлення). Всі етапи проходження замовлення і його коригування фіксуються в системі відповідними документами. Менеджер може в будь-який момент отримати повну інформацію про хід виконання замовлення, відслідковувати історію взаємин із клієнтами та постачальниками, оцінювати

ефективність і надійність роботи з контрагентами. За допомогою аналітичних звітів, вбудованих в програму, менеджер може отримувати інформацію про оплату замовлень покупців, про наявність резерву під заказ на складах, про розподіл замовлень по постачальниках.

Система також дозволяє підтримувати відносини з покупцями та постачальниками та іншими суміжниками, що створює додаткові вигоди для торговельного підприємства, а саме можливість:

- здійснювати зберігання повної контактної інформації по контрагентах і їхніх співробітниках, а також історії взаємодії з ними;
- реєструвати умови доставки товарів, надійність, терміни виконання замовлень, номенклатуру і ціни товарів та матеріалів;
- автоматично сповіщати користувачів про майбутні контакти з контрагентами, нагадувати про дні народження контактних осіб;
- планувати свій робочий час і контролювати робочі плани своїх підлеглих;
- аналізувати незавершені і планувати майбутні угоди з покупцями і потенційними клієнтами;
- використовувати персоніфікований підхід до потреб і вимог кожного клієнта;
- реєструвати кожне звернення потенційного покупця і аналізувати рівень залучення клієнтів;
- оперативно контролювати стан запланованих контактів і операцій;
- проводити інтегрований ABC та XYZ-аналіз відносин з клієнтами;
- проводити аналіз причин зриву виконання замовлень покупців і обсягів закритих замовлень;
- аналізувати і оцінювати ефективність рекламних і маркетингових акцій за результатами звернень клієнтів.

Крім стандартних бухгалтерських операцій в програмному продукті є окремий модуль, який називається «Монітор ефективності» (рис. 3.5).

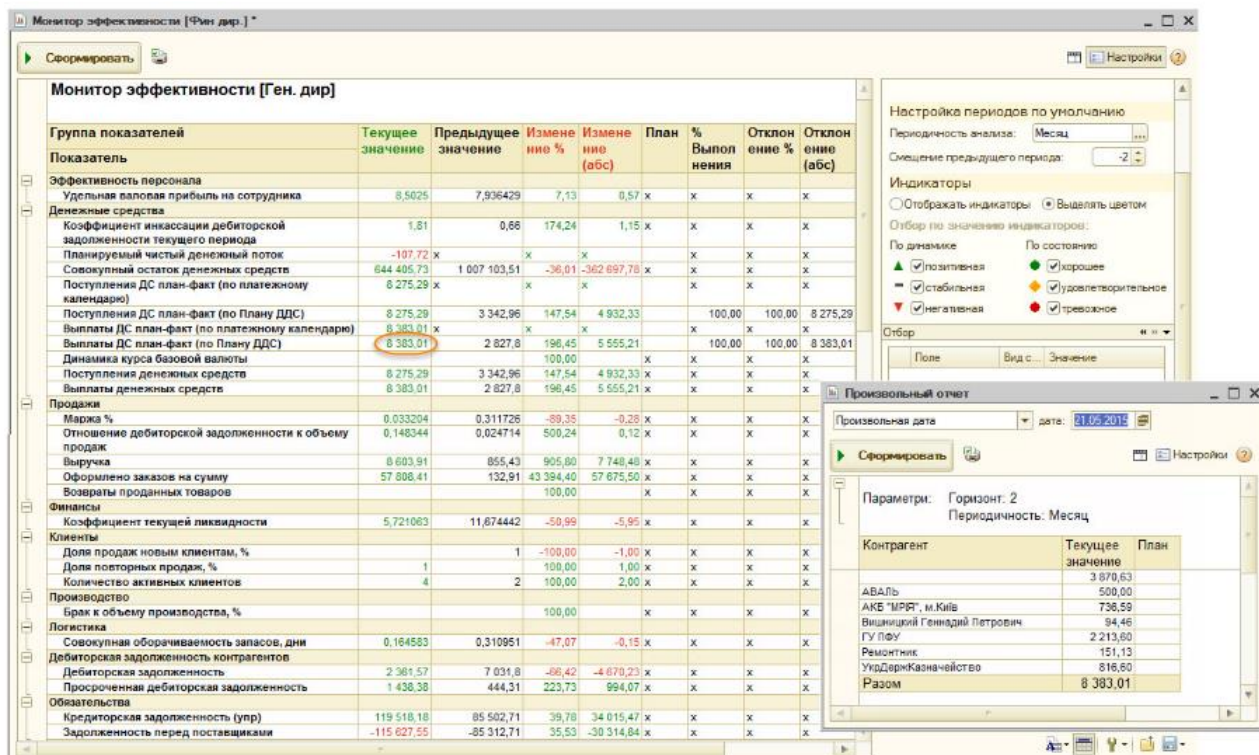


Рисунок 3.5 – Вигляд вікна моніторингу ефективності в програмному продукті «1С Підприємство 8».

Звіт «Монітор ефективності» забезпечує оперативну оцінку ключових показників діяльності (англ. Key Performance Indicators, KPI). Підготовлений звіт дозволяє:

- охопити весь бізнес "єдиним поглядом";
- своєчасно виявити відхилення від плану, негативну динаміку, точки зростання;
- уточнити надану інформацію, формуючи звіти-розшифровки;
- використовувати комплект показників ефективності, що постачається в складі демонстраційної бази;
- швидко розробляти нові показники ефективності;
- налаштувати декілька варіантів звіту за видами діяльності або по ділянках відповідальності керівників компанії.

Важливим інструментом управління на основі цільових показників є можливість аналізу їх релевантності з метою подальшої оптимізації. Використання звітів в інформаційній системі дозволяє виявити фактори, що

вплинули на той чи інший показник, провести порівняння декількох аналогічних показників і чинників, які на них впливають, визначити ступінь впливу. Це дає можливість виключити ті показники і фактори, які не роблять значного впливу на компанію, і виділити ті, які є кореневими і впливають на велику кількість інших показників. Система дозволяє розрахувати значення вихідних показників на підставі даних підсумкового, а також визначити максимальне/мінімальне значення цільового показника при заданих межах зміни вихідних показників.

Аналітичні засоби прикладного рішення дозволяють проводити багатошаровий аналіз накопиченої інформації, від загальної картини до її детального подання. На верхньому рівні показники можуть бути представлені в найбільш узагальненій і наочній формі у вигляді діаграм, які допомагають виявлять загальні тенденції в розвитку компанії. На нижніх рівнях звіти формуються у вигляді таблиць і дозволяють отримати уточнену інформацію за кожним показником, виявити ті чи інші залежності або відхилення.

Для детального аналізу причин тих чи інших відхилень в прикладному рішенні передбачена розшифровка показників сформованого аналітичного звіту до конкретного екземпляра звіту, що став джерелом даних. Для звітів, сформованих на підставі зовнішніх даних шляхом консолідації, система дозволяє отримати відомості про вихідні дані показника звіту і про їх походження, а також про формули розрахунку консолідованих показників.

З точки зору реалізації адаптивного управління система дозволяє будувати плани в залежності від можливого розвитку подій, зокрема, для песимістичного, реального та оптимістичного сценаріїв. Наявні в програмі звіти дозволяють всебічно проаналізувати виконання планів, провести порівняльний аналіз план-фактних показників різних періодів. Так звіт про план закупівель реєструє заплановані надходження товарів в розрізі сценаріїв, план продажів реєструє планові продажі за видами товарів, а звіт «План-фактний аналіз продажів» аналізує виконання запланованих показників та виявляє розбіжності між запланованими та фактичними даними (рис.3.6).

	1. Аналізований період: Продажі. Без обмеження періода.		2. Сравнимый период: Закупки. Без ограничения периода.					
	Кол-во	С НДС	Кол-во	Отклонение количества	С НДС	Отклонение стоимости	Кол-во	Отклонение ко
	Ед. хранения		Ед. хранения	%	С НДС	С НДС, %	Ед. хранения	Ед. хранения
		38 347,83			-38 347,83	-100,00		
		14 480,00			2 160,00	-85,00		
		14 480,00			2 160,00	-85,00		
Итого	6 044,000	16 179,42	6 044,000	-100,00	16 179,42	-100,00	6 044,000	-6 044,000
	256,000	639,63	256,000	-100,00	639,63	-100,00	256,000	-256,000
ONE ALPINE 1800т. напольный	2,000	11,75	2,000	-100,00	11,75	-100,00	2,000	-2,000
С.Табл. I	2,000	9,36	2,000	-100,00	9,36	-100,00	2,000	-2,000
до вкл.нап	838,000	3 039,69	838,000	-100,00	3 039,69	-100,00	838,000	-838,000
	3,000	1 072,56	3,000	-100,00	1 072,56	-100,00	3,000	-3,000
ИТМ	2,000		2,000	-100,00			2,000	-2,000
	690,000	36,88	690,000	-100,00	36,88	-100,00	690,000	-690,000
ИИ	1,000	65,86	1,000	-100,00	65,86	-100,00	1,000	-1,000
	1,000	654,55	1,000	-100,00	654,55	-100,00	1,000	-1,000
СТАЛ Т201	24,000	2 955,78	24,000	-100,00	2 955,78	-100,00	24,000	-24,000
300	15,000	1 643,55	15,000	-100,00	1 643,55	-100,00	15,000	-15,000
	1,000	46,81	1,000	-100,00	46,81	-100,00	1,000	-1,000
3 "Панель-Z"	1,000	249,35	1,000	-100,00	249,35	-100,00	1,000	-1,000
3 "Панель-Y"	1,000	288,52	1,000	-100,00	288,52	-100,00	1,000	-1,000
№5У	1,000	233,77	1,000	-100,00	233,77	-100,00	1,000	-1,000

Рисунок 3.6 – Загальний вигляд вікна аналізу збіжності планових даних в системі

Звіт «Аналіз збіжності планових даних» - дозволяє проаналізувати виконання планових показників по різних сценаріях планування/

Використання готових форм дає можливість оперативно готувати інформацію про хід реалізації планів. Крім того, форми мають бути компактними, зрозумілими, доступними. Члени команди повинні витратити якомога менше часу на заповнення звітів. Компактність форми представлення інформації скорочує обсяг даних, що реєструються, дозволяє включити важливу інформацію в бланки систематичних звітів, які направляються на технічні перевірки та набувають характеру ключових документів.

З метою ефективного адаптивного управління та контролю за ходом реалізації планів, звіти повинні мати певну періодичність. Вона залежить від тривалості плану, ризику, рівня звітування. Крім того, звіти потрібно обговорювати на зборах, зібраннях, нарадах, у неформальній обстановці, але ці обговорення повинні вирішувати проблеми, які виникають, давати поштовх для прийняття відповідних рішень щодо розробки можливих шляхів і дій для усунення відхилень, які можуть негативно вплинути на хід виконання планів та результати досягнення цілей стратегічного плану в цілому.

Коригування довгострокового, середньострокового й короткострокового планів дає можливість, не змінюючи цілей, змінювати шляхи їх досягнення а отже, підвищувати шанси підприємства на успіх. У випадку глобальних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, виникає необхідність переглянути всю систему планів, включаючи місію й цілі. Система контролю повинна бути простою гнучкою і в той же час забезпечувати всіх осіб, що приймають ключові рішення, своєчасною інформацією, щоб вони вчасно могли вжити не тільки коригувальних заходів у випадку виникнення відхилень, але й попереджувати негативні впливи на результати діяльності підприємства. Отже, контроль стає засобом спостереження за здійсненням планової діяльності та виконання планів з метою гарантованого досягнення відповідних результатів. Основне завдання контролю – вчасне виявлення причин невиконання плану й подальше прийняття управлінських рішень або по усуненню цих причин, або по коригуванню планів.

3.5 Висновки до розділу 3

З метою оптимізації основних бізнес-процесів оптових поставок дизельного палива в компанії «Грінойл» запропоновано механізм адаптивного управління бізнес-процесами, що дозволяє менеджменту компанії гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах й адаптується до них для запобігання кризових ситуацій. Згідно представленої схеми основними складовими механізму є зовнішньо орієнтована система збору та аналізу даних що має на меті погодження цілей та стратегій підприємства з наявними ресурсами та кон'юнктурою ринку, які служать орієнтирами та критеріями успішності функціонування ланцюга постачання дизпалива водночас. Внутрішня система планування, організації, мотивації та контролю компонентів ланцюга постачання дизпалива має відповідати вимогам

зовнішнього середовища та критеріям ланцюга постачання з точки зору гнучкості, маневреності та керованості. Взаємодію складових та компонентів системи забезпечують інформаційні потоки, що пов'язують об'єкти та суб'єкта управління.

Визначено сутність діагностичного етапу підприємства, який має визначити проблемні ситуації та фактори впливу на вирішення існуючих проблем, а також дозволяє генерувати можливі сценарії розвитку проблемної ситуації. Використання запропонованого підходу до аналізу джерел та ланцюгів постачання дизельного палива дозволило ідентифікувати та оцінити основні ризики, пов'язані з імпортом палива, а також внутрішнім виробництвом, що відображено в побудованій карті ризиків.

Порівняльний аналіз іноземних та вітчизняних виробників дизельного палива за сукупністю різних критеріїв, а також каналів постачання за участю крупнооптових та дрібнооптових торговельних посередників дозволив згенерувати сценарії ланцюгів постачання, оцінити рівень ймовірного ризику та виміряти вплив на прибутковість комерційної діяльності компанії «Грінойл». Визначено, що найбільший рівень ризикованості мають поставки із Росії, для яких коефіцієнт варіації дорівнює 30% (зона високого ризику). Середній рівень ризику мають поставки з Білорусії (коефіцієнт варіації 15%) та з Кременчуцького НПЗ (коефіцієнт варіації 17%). Прийнятний рівень ризику, за якого коефіцієнт варіації менший 11%, мають поставки з Литви, портів Чорного моря та Шебелинського НПЗ «Укргазвидобування».

Враховуючи наявність різних факторів ризику постачання імпортного палива та палива вітчизняного виробництва запропоновано зміну стратегії постачання для компанії «Грінойл» - перейти від стратегії одного джерела до використання резервних джерел постачання. Наявність резервів дозволяє розподілити ризики між декількома джерелами постачання: основним і резервними. При цьому вважається, що одночасно не будуть реалізовані фактори ризику для цих джерел. Проведені розрахунки з використанням правила 80:20 доводять, що використання стратегії резервних джерел

постачання імпортного та вітчизняного дизпалива дозволяє гнучко адаптувати ланцюги постачання до змін ринкової кон'юнктури та макроекономічних факторів, пов'язаних із зовнішньою торгівлею, та забезпечити стабільний прибуток компанії «Грінойл».

З метою більш гнучкої реакції на цінові коливання на ринку дизельного палива та покращення взаєморозрахунків з сільськогосподарськими підприємствами за поставки дизельного палива обґрунтовано доцільність використання ф'ючерсних контрактів. Доведено, що біржова торгівля є ефективним механізмом адаптації до ринкових змін і зниження ризиків, оскільки забезпечує формування запасів дизпалива у просторі та часі (товар фізично не переходить «з рук в руки», доки не буде встановлена сприятлива на нього ціна). Запроновано метод розрахунку результатів ф'ючерсного контракту за умови зростання та зниження цін на дизпаливо.

Оскільки реалізація механізму адаптивного управління бізнес-процесами торговельної компанії – оптового посередника у постачанні дизельного палива, потребує значного обсягу статистичних даних про обсяги закупівель за різними сценаріями постачання та продажу великій кількості споживачів, які купляють дизпаливо дрібними партіями, а також моніторингу та контролю цих процесів і гнучкого реагування на відхилення від планових показників запроновано використовувати сучасні інформаційні технології. Оскільки ТОВ «Грінойл» уже інформаційну систему «1С: Підприємство 8», то в дипломній роботі запроновано доповнити її модулем «Моніторинг ефективності», який забезпечує оперативну оцінку ключових показників діяльності та дозволяє генерувати план-фактні звіти щодо закупівель та продажу дизпалива. З точки зору реалізації адаптивного управління система дозволяє будувати плани в залежності від можливого розвитку подій, зокрема, для песимістичного, реального та оптимістичного сценаріїв. Звіт «Аналіз збіжності планових даних» дозволяє проаналізувати виконання планових показників за цими сценаріями та оцінити величину відхилень від планових значень, а також, за необхідності, скоригувати плани. Коригування довгострокового, середньострокового й

короткострокового планів дає можливість, не змінюючи цілей, змінювати шляхи їх досягнення а отже, підвищувати ефективність виробничо-комерційно діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В ході даної дипломної роботи були розглянуті питання, пов'язані з сучасними підходами і принципами адаптивного управління бізнес-процесами оптових поставок дизельного пального, а також шляхами підвищення ефективності організації бізнес-процесів компанії «Грінойл» як посередника в організації ланцюгів постачання від виробника до споживача.

За результатами проведеного аналізу стану та перспектив розвитку ринку світлих нафтопродуктів і можливостей удосконалення бізнес-процесів оптової торгівлі зроблено наступні висновки.

1. Дослідники організаційно-економічної стійкості підприємств в мінливих умовах вважають, що необхідно будувати такі системи управління, які забезпечують швидку реакцію на зміни як внутрішнього, так і, насамперед, зовнішнього середовищ. А це означає, що в таку систему повинні бути закладені механізми адаптивного управління.

Визначено економічну сутність адаптивного управління як діяльності, представленої у вигляді взаємозв'язаного комплексу впливів на об'єкти управління, націлених на підтримку конкурентоспроможності за допомогою механізму адаптивного управління. Механізм адаптивного управління має забезпечувати пристосування, зміну параметрів, складових і самої системи загалом на основі її властивостей, здатностей і характеристик з метою забезпечення його сталого розвитку через досягнення цілей. Управління має бути гнучким і динамічним, враховувати потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується в спільній меті.

2. Дослідження сучасних концепцій менеджменту свідчить про активне використання процесного підходу до управління підприємствами. Даний підхід зміщує акценти з управління окремими ресурсами й, відповідно, центрами витрат, на управління бізнес-процесами, які воедино ув'язують діяльність усіх взаємодіючих підрозділів підприємства. Важливим інструментом оптимізації

параметрів бізнес-процесів є моделювання, в ході якого основна увага приділяється підвищенню цінності результатів процесу і зниження вартості і часу виконання дій. Одним із найбільш поширених інструментів є інжиніринг, який дозволяє розраховувати як параметри окремих процесів, так і моделювати результат скоординованості та синхронізації різноманітних бізнес-процесів підприємства з метою зменшення втрат і збільшення рівня прибутковості бізнесу, а також якості обслуговування споживачів продукції чи послуг.

3. Дослідження специфіки, факторів впливу та особливостей бізнес-процесів на ринку продажу дизельного пального зробити висновок про його мінливість, суттєвий рівень тінізації бізнесу, нестабільність цін та значний вплив факторів зовнішнього середовища, зокрема, державного контролю і нагляду. З іншого боку, це ринок демонополізований і конкурентний. Тому підприємства з оптового продажу світлих нафтопродуктів повинні постійно шукати нові можливості для підвищення рентабельності бізнесу та задоволення зростаючих потреб споживачів. Тому вони потребують постійного реінжинірингу бізнес-процесів як ефективного інструменту адаптації до ринкових змін.

4. Проведений аналіз ринку нафтопродуктів в Україні свідчить про кризовий стан галузі. Незважаючи на достатні потужності нафтопереробних заводів, маючи кваліфіковані кадри, внутрішнє виробництво дизпалива становить не більше 20% від загальної потреби. До цього призвели такі фактори:

1. Морально застаріла технічна база та давно зношені основні фонди. Після приватизації НПЗ, хоча й відповідні вимоги передбачались умовами конкурсу, реконструкції основних фондів шляхом інвестування в їх розвиток не здійснювалось. Плани щодо переведення українських НПЗ на виробництво продукції згідно європейських стандартів (Євро-4, Євро-5) не реалізовано.

2. Несприятлива цінова кон'юнктура на вітчизняному ринку нафтопродуктів. Традиційно, як тільки змінюється курс гривні - зростають ціни на пальне. Зосередження НПЗ в одних руках не сприяє здоровій конкуренції,

яка повинна мати місце на ринку. Внаслідок цього, на українському ринку спостерігається тенденція росту цін на паливно-мастильні матеріали та зростання обсягів імпорту світлих нафтопродуктів, особливо із Росії та Білорусії, відносини з якими є нестабільними і напруженими.

5. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Грінойл» як оптового постачальника світлих нафтопродуктів дозволяє зробити наступні висновки. Не дивлячись на те, що підприємство було створено тільки в 2017 році, воно має хороші конкурентні позиції на ринку світлих продуктів не тільки в київському регіоні, але й в Україні. Сильними сторонами даного підприємства є наявність прямих контрактів на поставку палива з його виробниками та його торговельними представниками, що дає змогу здійснювати закуплі великими оптовими партіями і реалізовувати його дрібнооптовими поставками, пропонувати клієнтам гнучкі ціни та індивідуальний підхід.

6. ТОВ «Грінойл» є прибутковим підприємством, яке отримує доходи від надання послуг із постачання, зберігання та транспортування світлих нафтопродуктів безпосередньо до місця їх споживання. Для цього підприємство має власну нафтобазу та орендує різноманітні транспортні засоби (залізничні цистерни та бензовози), що дозволяє здійснювати доставку палива в різні регіони України. Стабільність доходів компанії забезпечує наявність постійних клієнтів серед промислових, аграрних, транспортних та інших підприємств.

7. Аналіз фінсових показників комерційної діяльності компанії свідчить про її прибутковість та рентабельність бізнесу. Разом з тим, ми відзначаємо наявність проблем в організації ключових бізнес-процесів компанії та необхідності удосконалення комерційної діяльності і ланцюгів постачання дизпалива. Найбільшими загрозами бізнесу підприємства визначено привязку до одного джерела – нафтопродукти із Білорусії, де зараз нестабільна політична ситуація. Тому існує гостра потреба диверсифікації джерел постачання та розробці бізнес-моделі комерційної діяльності, здатної гнучко реагувати на існуючі загрози та швидко адаптуватися до змін.

8. З метою оптимізації основних бізнес-процесів оптових поставок дизельного палива в компанії «Грінойл» запропоновано механізм адаптивного управління бізнес-процесами, що дозволяє менеджменту компанії гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах й адаптується до них для запобігання кризових ситуацій. Згідно представленої схеми основними складовими механізму є зовнішньо орієнтована система збору та аналізу даних що має на меті погодження цілей та стратегій підприємства з наявними ресурсами та кон'юнктурою ринку, які служать орієнтирами та критеріями успішності функціонування ланцюга постачання дизпалива водночас. Внутрішня система планування, організації, мотивації та контролю компонентів ланцюга постачання дизпалива має відповідати вимогам зовнішнього середовища та критеріям ланцюга постачання з точки зору гнучкості, маневреності та керованості. Взаємодію складових та компонентів системи забезпечують інформаційні потоки, що пов'язують об'єкти та суб'єкта управління.

9. Визначено сутність діагностичного етапу підприємства, який має визначити проблемні ситуації та фактори впливу на вирішення існуючих проблем, а також дозволяє генерувати можливі сценарії розвитку проблемної ситуації. Використання запропонованого підходу до аналізу джерел та ланцюгів постачання дизельного палива дозволило ідентифікувати та оцінити основні ризики, пов'язані з імпортом палива, а також внутрішнім виробництвом, що відображено в побудованій карті ризиків.

10. Порівняльний аналіз іноземних та вітчизняних виробників дизельного палива за сукупністю різних критеріїв, а також каналів постачання за участю крупнооптових та дрібнооптових торговельних посередників дозволив згенерувати сценарії ланцюгів постачання, оцінити рівень ймовірного ризику та виміряти вплив на прибутковість комерційної діяльності компанії «Грінойл». Визначено, що найбільший рівень ризикованості мають поставки із Росії, для яких коефіцієнт варіації дорівнює 30% (зона високого ризику). Середній рівень ризику мають поставки з Білорусії (коефіцієнт варіації 15%) та з

Кременчуцького НПЗ (коефіцієнт варіації 17%). Прийнятний рівень ризику, за якого коефіцієнт варіації менший 11%, мають поставки з Литви, портів Чорного моря та Шебелинського НПЗ «Укргазвидобування».

11. Враховуючи наявність різних факторів ризику постачання імпортного палива та палива вітчизняного виробництва запропоновано зміну стратегії постачання для компанії «Грінойл» - перейти від стратегії одного джерела до використання резервних джерел постачання. Наявність резервів дозволяє розподілити ризики між декількома джерелами постачання: основним і резервними. При цьому вважається, що одночасно не будуть реалізовані фактори ризику для цих джерел. Проведені розрахунки з використанням правила 80:20 доводять, що використання стратегії резервних джерел постачання імпортного та вітчизняного дизпалива дозволяє гнучко адаптувати ланцюги постачання до змін ринкової кон'юнктури та макроекономічних факторів, пов'язаних із зовнішньою торгівлею, та забезпечити стабільний прибуток компанії «Грінойл».

12. З метою більш гнучкої реакції на цінові коливання на ринку дизельного палива та покращення взаєморозрахунків з сільськогосподарськими підприємствами за поставки дизельного палива обґрунтовано доцільність використання ф'ючерсних контрактів. Доведено, що біржова торгівля є ефективним механізмом адаптації до ринкових змін і зниження ризиків, оскільки забезпечує формування запасів дизпалива у просторі та часі (товар фізично не переходить «з рук в руки», допоки не буде встановлена сприятлива на нього ціна). Запроновано метод розрахунку результатів ф'ючерсного контракту за умови зростання та зниження цін на дизпаливо.

13. Оскільки реалізація механізму адаптивного управління бізнес-процесами торговельної компанії – оптового посередника у постачанні дизельного палива, потребує значного обсягу статистичних даних про обсяги закупівель за різними сценаріями постачання та продажу великій кількості споживачів, які купляють дизпаливо дрібними партіями, а також моніторингу та контролю цих процесів і гнучкого реагування на відхилення від планових

показників запропоновано використовувати сучасні інформаційні технології. Оскільки ТОВ «Грінойл» уже інформаційну систему «1С: Підприємство 8», то в дипломній роботі запропоновано доповнити її модулем «Моніторинг ефективності», який забезпечує оперативну оцінку ключових показників діяльності та дозволяє генерувати план-фактні звіти щодо закупівель та продажу дизпалива. З точки зору реалізації адаптивного управління система дозволяє будувати плани в залежності від можливого розвитку подій, зокрема, для песимістичного, реального та оптимістичного сценаріїв. Звіт «Аналіз збіжності планових даних» дозволяє проаналізувати виконання планових показників за цими сценаріями та оцінити величину відхилень від планових значень, а також, за необхідності, скоригувати плани. Коригування довгострокового, середньострокового й короткострокового планів дає можливість, не змінюючи цілей, змінювати шляхи їх досягнення а отже, підвищувати ефективність виробничо-комерційно діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкін В. С. Система показників оцінювання ефективності соціально-економічних результатів діяльності підприємства [Текст] / В. С. Альошкін, О. О. Гречишкіна // Університетські наукові записки. – 2008. – № 2. – С. 344– 346.
2. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств [Текст] / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. - № 6. – С. 60-66.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
4. Артамонова Н.С. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг [Текст] / Н.С. Артамонова, Н.М. Доба // Економіка: реалії часу. – 2015. - № 3(8). – С. 16- 22.
5. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2010. – 644 с.
6. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства [Текст] / Н. В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 101–105.
7. Бобровник В.М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління [Текст] / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. – С. 115–119.
8. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством – запорука сталого розвитку [Текст] / О.В. Богоявленський, А.Н. Местоян // Економіка та управління підприємствами. – Вип. 19. – 2018. – С. 118-121.
9. Брюшкова Н.О Гемаєв А.Б. Адаптивне управління фінансовими результатами діяльності підприємств сфери обслуговування. [Електронний

19. Гвоздь М.Я. Категорія «реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі / М.Я. Гвоздь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/15.pdf

20. Глущенко Л. Д. Підвищення ефективності реалізації високотехнологічних проектів у промисловості: моногр. [Текст] / В. И. Захарченко, Л. Д. Глущенко. – Вінниця: ТОВ «Видавництво – Друкарня Діло», 2013. – 152 с.

21. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства [Текст] / Т.С. Голубєва, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 5. – С. 66-71.

22. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами [Текст] / Л. Голубовський // Галицький економічний вісник. – 2016. - № 1 (26). – С. 187-192.

23. Городецька Т. Б. Інноваційний потенціал промислових підприємств та напрями підвищення його результативності [Текст] / Т. Б. Городецька, О. Г. Іващенко // Міжвузівський збірник (за галузями знань «Машинобудування та металообробка», «Інженерна механіка», «Металургія та матеріалознавство». – Луцьк, 2014. – Вип. 47. – С. 27– 37.

24. Григор'єва А.О. Розвиток ринку нафтопродуктів в Україні [Текст] // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. - № 1 (23). – Т.2. – С. 44-50.

25. Даниленко В.В. Формулювання орієнтирів і викликів ризик-менеджменту ланцюгів постачань у контексті глобалізації бізнес-процесів [Текст] // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С.47-52.

26. Два понимания процессного подхода к управлению [Электронный ресурс] / В.В. Репин. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/2-pnm.htm>.

27. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/HYPERLINK "http://www.ukrstat.gov.ua/"](http://www.ukrstat.gov.ua/HYPERLINK \).

28. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2012. – № 4. – Режим доступу: [Mir://№№ГОесопоту.паука.сот.иа](http://mir.uoi.edu.ua)
29. Джордж С., Ваймерских А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в компаниях (TQM) [Текст] / С.Джордж, А. Ваймерських. – СПб : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
30. Дорожкіна М. Ринок нафти та нафтопродуктів України: проблеми розвитку та регулювання [Текст] / М. Дорожкіна // Економіка. – 2006. – № 85. – С. 8–11.
31. Економіка логістики [Текст] / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька та ін. ; за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2014. – 640 с.
32. Економіка логістичних систем : монографія [Текст] / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега та ін. ; за наук. ред. Є. Крикавського, С. Кубіва. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 596 с.
33. Економіка підприємства : підручник [Текст] / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К. : Вид-во КНЕУ, 2010. – 528 с.
34. Економічний ризик: методи оцінки та управління [Текст] : навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.
35. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. Серия: Учебники для программы МВА. – М.: Инфра-М, 2004. – 320 с.
36. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Колективна монографія [Текст] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін.; за заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової. – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с.
37. Єльнікова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bit.do/e5jd4>.

38. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. [Текст]/ Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько. – Мн. : Книжный Дом; Мисанта, 2006. – 216 с.

39. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации [Текст] / А.Б. Забулонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 105–110.

40. Иванова О. А. Оцінка економічної ефективності логістичних рішень сучасного підприємства [Текст] / О. А. Иванова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – № 1. – С. 70–73.

41. Іващенко А. Г. Управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства на засадах проектного підходу до виробничих процесів: монографія [Текст] / А. Г. Іващенко. — Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2013. — 150 с.

42. Івченко Є. І. Удосконалення системи управління на підприємствах: процесний підхід [Текст]/ Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. Вип. 4 (48). – С. 344–349.

43. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія [Текст] / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.

44. Інструкція про порядок приймання, транспортування, зберігання, відпуску та обліку нафти і нафтопродуктів на підприємствах і організаціях України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0805-08>

45. Калініченко Л.Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі [Текст] // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 33. С.177-180.

46. Коваль В. В. Інформаційне забезпечення діяльністю в системі корпоративного управління підприємством [Текст] / В. В. Коваль // Культура народів Причорномор'я. – 2008. – № 124: Економічні науки. – С. 31–33.

47. Коваль В. В. Особливості проектування системи управління бізнес-процесами надання нових послуг інфокомунікацій [Текст] / О. С. Редькін, В. В. Коваль // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / наук. ред. М. І. Зверяков. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – Вип. 34. – С. 148–153.

48. Коротун В.І Державне регулювання ринку підакцизних товарів в умовах дії податкового кодексу України [Текст] // Вісник Донецького національного університету. Економіка і право. – 2011. Вип.2. – С. 104-108.

49. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навчальний посібник [Текст]/ Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижигов. - Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.

50. Котлер Ф. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению [Текст] / Ф. Котлер, Д. Джайн, С. Мэйсинси. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. –224 с.

51. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств [Текст]: монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х. : ХНАДУ, 2012. – 244 с.

52. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії [Текст] / Є. В. Крикавський. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; «ІнтелектЗахід», 2013. – 456 с.

53. Крикавський Є. В. Логістичні системи [Текст] / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 264 с.

54. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» [Текст] / С.В. Кудлаєнко // Вісник ХНУ, 2009. – № 5. – С. 172-174.

55. Кулик Н., Соколенко Т. Технологія адаптації у системі управління підприємством [Текст] / Економічний аналіз. 2013. Т. 14, № 3. С. 96–100.

56. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень [Текст] / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2015. – № 1. – С. 71-77.

57. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях [Текст] / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 80 с.
58. Лисенко Н. Напрями вдосконалення обліку та аналізу фінансових результатів [Текст] / Н. Лисенко // Бухгалтерській облік і аудит, 2014. – №6. – с. 16. 51.
59. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій [Текст] / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2011. – 580 с.
60. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві [Текст] / О. Лотиш // Економічний аналіз. – 2015. – № 2. – С. 240–243.
61. Маслак О., Яковенко Я., Сокурєнко П. Теоретичні і практичні аспекти стійкого розвитку підприємств в умовах невизначеності економічного середовища [Текст] // Молодий вчений. 2017. № 4 (44). С. 710–715.
62. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія [Текст] / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264 с.
63. Мельник І.Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Європ.ун-т. – К., 2005. – 178 с.
64. Менеджмент процессов [Текст] / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
65. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. /М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
66. Мізюк Б. М. Побудова оперативної системи управління бізнес-процесами в торговельних підприємствах на базі ситуаційного підходу [Текст] / Б. М. Мізюк, І. М. Ярова // Вісник Львівської комерційної академії. - 2015. - Вип. 49. - С. 254-258. - (Серія економічна).
67. Мізюк Б. М. Основи моделювання інформаційних потоків у логістичній інформаційній системі (на прикладі мережі супермаркетів «Сільпо») [Текст] / Б.

М. Мізюк, Н. І. Бойко // Управління розвитком : зб. наук. статей. – № 7. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2007. – С. 3–4.

68. Мілаш І.В. Зміст поняття "адаптивне управління" в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf> (дата звернення 18 Aug 2019).

69. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі [Текст] / І. П. Міщук // Mechanism of Economic Regulation. – 2012. – № 4. – С. 102-110. Мнушко З.М., Бондарева І.В. Сучасні підходи до адаптивного управління фармацевтичними організаціями // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2008. № 2. С. 37-42.

70. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління [Текст] // Економіка та держава. 2019. № 9. С. 95–102.

71. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.

72. Овчиннікова В.О. Харламова І.М. Адаптивне управління залізничним транспортом України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.visnyk\\$econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf](http://www.visnyk$econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf).

73. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства [Текст] // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 53–56.

74. Оптова торгівля в Україні [Текст]: монографія / А.А. Мазаракі, Г.М. Богославець, О.М. Трубей, А.М. Носуліч ; за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 208 с.

75. Пастарнак О. Ціна: ризики та страхування її за допомогою аграрних ф'ючерсних бірж? [Електронний ресурс] / О. Пастарнак. - Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/agromarketing/1078-2012-06-05-13-57-00.html>.

76. Паливо-мастильні матеріали, технічні рідини та системи їх забезпечення [Текст] / упор. В.Я. Чабанний. – Кіровоград: Центрально-Українське видавництво, 2008. – 500с.

77. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств [Електронний ресурс] / Ю. В. Пінда // Ефективна економіка. – 2010. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.

78. Піскун Д. Н. Основи побудови адаптивних механізмів управління підприємством за умов посилення євроінтеграційних процесів [Текст] // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 6. – Т.1. – С.226-229.

79. Положай Н. В. Использование процессного подхода в деятельности предприятий / Н. В. Положай [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://masters.donntu.edu.ua/2005/mech/polojay/diss/index.htm>

80. Портер М. Конкуренция [Текст]: Пер.с англ., учеб. пособие. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

81. Процессы управления организацией [Текст] / В. Ф. Корольков, В. В. Брагин. – Ярославль : Яртелеком, 2001. 416 с.

82. Раппопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса [Текст] / Б.М. Раппопорт, А.И. Скубченко. –М.: ЭКМОС, 2001. – 239 с.

83. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдменов, Д.А. Киселев. – М.: ЭКСМО, 2005. – 431 с.

84. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ. [Ю. Е. Корнилович]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.

85. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация [Текст] / В. В. Репин. - М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

86. Репин В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. Репин, В. Елиферов. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

87. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Текст] / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

88. Розман А. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]/ А. Розман, І. Денисенко // Прикладна економіка. – 2014. – № 4. – С. 56-60. - Режим доступу: file:///C:/Users/Admin/Downloads/econ_2014_4_19.pdf.

89. Світовий ринок товарів та послуг: [Текст] підручник. Ч. 1. / Мазаракі А. А., Воронова Є. М., Юхименко В. В. та ін.; За заг.ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 319 с.

90. Сидоренко О. В. Інструменти управління ризиками у біржовій торгівлі сільгосппродукцією [Текст]/ О. В. Сидоренко // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015. – Випуск 28. – С. 43–47.

91. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. – На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95. [Текст]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 13 с. – (Національні стандарти України).

92. Стан та проблеми розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ [Текст] / за ред. д.е.н., професора О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський», 2015. – 236 с.

93. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства [Текст] // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. – Вип. 18. – С. 154-162.

94. Стец І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки [Текст] І. Стец. – 2017. – № 18. – С. 300–305.

95. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой [Текст] / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; пер. с англ. – М. : Изд-во "ИНФРА-М", 2005. – 797 с.

59. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

97. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами на промышленных предприятиях [Текст] / С.В. Дохолян, В.З. Петросянц, Д.А. Дневизюк // Вопросы структуризации экономики. – 2013. – №. 4. – С. 35–42.

98. Тепман Л. Н. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 352 с.

99. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств [Текст] / С.С. Ткачова // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». –2012. – № 2. – С. 68–74.

100. Тронь С. П. Концептуальні засади інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами [Текст] / С. П. Тронь, М. Є. Рогоза // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 16 (3). – С. 51–54.

101. Турило А.М. Управління витратами підприємства [Текст]: навч. посібник. / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило – К.: ЦНЛ, 2014. – 120с.

102. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств [Текст] / С.Я. Салига, К.С. Салига, Л.І. Кирилова та ін. – Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2013. – 55 с.

103. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne\\$upravlinnya](https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8048/adaptivne$upravlinnya).

104. Філоненко О.П. Формування організаційної структури управління підприємством на основі процесного підходу [Текст]/ О.П. Філоненко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 5. – С. 169–174.

105. Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством [Текст]: моногр. / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2005. – 322 с.
106. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
107. Хаммер М. Бізнес в ХХІ столітті: повестка дня [Текст] / М. Хаммер – М.: Добра книга, 2005. – 336 с.
108. Харрінгтон Дж. Совершенство управління процесами [Текст] / Дж. Харрінгтон. – М.: Стандарти и качество, 2007. – 194 с.
109. Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства [Текст] // Агросвіт. – №22. – 2017. – С. 60-64.
110. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / Т.І. Шутько // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>.
111. Юрчак Е. А., Година Н. Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств [Електронний ресурс] / Портал магістрів ДонНТУ. – Режим доступу: <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.htm>.
112. Яровенко Т.С., Довга А.О., Остряніна В.Е. Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах [Текст] / Т.С. Яровенко, А.О. Довга, В.Е. Остряніна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7 (2). – С. 181-188.
113. Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems [Text] / K. Andresen. – Berlin : Gito, 2006. – 52 p.
114. Conrad M. Adaptability, the Significance of Variability from Molecule to Ecosystem [Text] / M. Conrad. – New York : Plenum Press, 1983. – 383.
115. Dixon J. R. Measuring Manufacturing Flexibility: An Empirical Investigation [Text] / Dixon J. R. // European Journal of Operational Research. – 1992. – № 60. – P.131–143.

116. Harrington H.J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity. [Text] / H.J. Harrington. – McGrawHill, 1991.– P. 274.
117. Porter M.E. How Information Gives You Competitive Advantage [Text] / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review. – 1985. – № 85 (July-August). – P. 149-156.
118. Shewhart W. Economic Control of Quality of Manufactured Product [Text] / W. Shewhart. New York: D. Van Nostrakd Co., 2001. pp. 53–54.
119. Import dyzel'noho palyva v Ukrayinu znyzyvsya na 21 tys.t. [Electronic resource]. – Access mode: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/import-dyzelnogo-palyva-v-ukrayinu-znyzyvsya-na-21-tys-t/>.
120. Rynok naftoproduktiv Ukrayiny, zahrozy ta perspektyvy rozvytku [Electronic resource]. – Access mode: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/691812.html>.
121. Reyting importerov DT: oktyabr'-2020 [Electronic resource]. – Access mode: https://enkorrr.ua/ru/news/reyting_importerov_dt_oktyabr-2020/243930.
122. Vartist' richnoho importu v Ukrayinu dyzplyva i skraplenoho hazu stanovyt' 4–5 mil'yardiv dolariv, shcho ekvivalentno eksportu mayzhe 30 mil'yoniv tonn zerna [Electronic resource]. – Access mode: https://dt.ua/energy_market/deformaciya-348532_.html.
123. Rynok naftoproduktiv Ukrayiny, zahrozy ta perspektyvy rozvytku [Electronic resource]. – Access mode: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/691812.html>.
124. Ukraina: rost importa DT v pervom polugodii 2020 g. [Electronic resource]. – Access mode: <https://ukragroconsult.com/news/ukraina-rost-importa-dt-v-pervom-polugodii-2020-g/>.