

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська

« 29 » грудня 2023 р.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»
Мазалова Віктора Ігоровича
Науковий керівник:
Ткаченко Олена Георгіївна, к.е.н., доцент
кафедри менеджменту та фінансів
Рецензент:
Хамініч Світлана Юріївна, д.е.н.,
професор кафедри аналітичної
економіки та менеджменту
Дніпропетровського державного
університету внутрішніх справ

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 74 С
Секретар ЕК *А.Г.*
« 16 » січня 2024 р.

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Магістр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування
ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **к.е.н., доцент,**
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППІ завідувача кафедри)

« _____ » _____ 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Мазалов Віктор Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розробка стратегії логістичного сервісу на підприємстві

керівник роботи _____ **Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,**

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року №129

2. Строк подання студентом роботи «29» грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Розробити рекомендацій щодо вдосконалення стратегії логістичного сервісу ТОВ «ЛЕРОЙ»

Об'єкт дослідження: Процес розробки стратегії логістичного сервісу ТОВ «ЛЕРОЙ»

Предмет дослідження: Механізм впровадження стратегії логістичного сервісу ТОВ «ЛЕРОЙ»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства

1.2. Базові логістичні стратегії

1.3. Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРВІСУ ТОВ «ЛЕРОЙ»

2.1. Характеристика ТОВ «Лерой»

2.2. Аналіз стратегічної логістичної діяльності та сервісу ТОВ «Лерой»

2.3. Оцінка логістичної системи підприємства

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЕРОЙ»

3.1. Напрямки оптимізації логістичної системи

3.2. Оцінка ефективності запропонованих стратегічних заходів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	<i>ВВ</i> - 20.09.23	20.09.23 <i>МВ</i>
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	<i>ВВ</i> - 20.09.23	20.09.23 <i>МВ</i>
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	<i>ВВ</i> - 20.09.23	20.09.23 <i>МВ</i>

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023-16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	11.09.2023 - 29.09.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023-05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024-17.01.2024	

Студент

МВ
(підпис) Мазалов В.І.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

ВВ - Ткаченко О.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства	7
1.2. Базові логістичні стратегії.....	18
1.3. Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРВІСУ ТОВ «ЛЕРОЙ»	36
2.1. Характеристика ТОВ «Лерой»	36
2.2. Аналіз стратегічної логістичної діяльності та сервісу ТОВ «Лерой»	45
2.3. Оцінка логістичної системи підприємства	52
Висновок розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЕРОЙ»	67
3.1. Напрямки оптимізації логістичної системи	67
3.2. Оцінка ефективності пропонованих стратегічних заходів	71
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні ключовою стратегічною роллю є скорочення часу доставки замовлених товарів клієнтам. Тому логістика дуже важлива для компаній прямого продажу. Хоча логістика в першу чергу пов'язана з транспортуванням, слід пам'ятати, що потік матеріалів та інформації є невід'ємною частиною логістичного процесу.

Найважливішим фактором, що визначає ефективність і функціональність логістики, є стратегічне планування. У внутрішній структурі компанії добре працює низка пов'язаних дій. Таким чином, всі етапи транспортування вантажу можуть бути здійснені без збоїв і в найкоротші терміни. Компанії можуть безпосередньо визначити наступні види діяльності: збір продукції, зберігання та підготовка до відправлення та остаточна доставка кінцевому одержувачу.

Розташування виробничих потужностей відіграє важливу роль на підприємстві. Їх розташування має бути чітко встановлено та оптимізовано, щоб забезпечити безпеку зберігання продукту та швидкість його розміщення на необхідних етапах процесу.

Значна кількість публікацій вітчизняних та зарубіжних дослідників відображає проблеми управління розвитком сучасної стратегічної логістичної діяльності та сервісу підприємств. Серед вітчизняних науковців досить відомими є праці О. Амоші, Н. Коніщева, Н. Трушкіна. Серед зарубіжних вчених велику увагу привернули праці С. Кравчика, П. Петраса, Д. Двілінського та ін.

Актуальність даної теми дослідження полягає в скороченні часових витрат на виробництво готової продукції, що дозволяє підвищити прибутковість підприємства з мінімальними фінансовими вкладеннями.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії логістичного сервісу ТОВ «ЛЕРОЙ»

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення **наступних завдань**: розглянути сутність логістичної діяльності підприємства; зазначити базові логістичні стратегії; виявити наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства; надати характеристику діяльності ТОВ «Лерой»; проаналізувати

стратегічної логістичної діяльності та сервісу ТОВ «Лерой»; оцінити логістичну систему підприємства; запропонувати напрямки оптимізації логістичної системи; цінка ефективності пропозованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії логістичного сервісу ТОВ «ЛЕРОЙ».

Предметом дослідження є механізм впровадження стратегії логістичного сервісу ТОВ «ЛЕРОЙ».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи використовується низка загальнонаукових та специфічних методів. У процесі дослідження управління логістичною діяльністю застосовано наступні методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії оптимізації логістичного сервісу підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було відображено порівняння економічних показників підприємства тощо.

Теоретичною основою дослідження є праці відомих вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені проблемам розробки стратегії логістичного сервісу.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо оптимізації стратегії логістичного сервісу підприємства.

Практичне значення. Результати дослідження допоможуть вітчизняним підприємствам ефективно використовувати базові знання з оптимізації логістичних процесів для скорочення часу виробництва.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 32 найменувань, додатків. Основний текст викладено на 71 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1 ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства

Для успішного ведення бізнесу наразі недостатньо використовувати маркетингові підходи; потрібне використання сучасних високоефективних методів і способів управління потоковими процесами, наприклад логістичними. Логістика як практична діяльність міцно закріпилася в менеджменті сучасних компаній. Це має велике значення для клієнтів, постачальників, власників і акціонерів компанії. Логістика координує всі структури компанії (управління, замовлення та розподіл продукції від виробника до кінцевого споживача з урахуванням прибутковості, ефективності, продуктивності).

Будь-яка компанія (господарська організація), яка здійснює свою основну діяльність, змушена ефективно координувати взаємодію своїх внутрішніх підрозділів, а також контакт із зовнішнім середовищем (клієнтами та постачальниками). Мета такого спілкування загальновідома – обмін інформацією та ресурсами [1, с.15].

Під логістикою розуміють інтегровану систему проектування та управління фізичними процесами товаропотоку, спрямовану на досягнення найбільш сприятливого співвідношення між рівнем послуг, що надаються (рівнем обслуговування клієнтів) і рівнем відповідних витрат.

Основним завданням виробничої логістики є створення цілісної системи управління матеріальними потоками на підприємстві та забезпечення її ефективного функціонування. Роль логістики в сучасній компанії носить оптимізуючий і цілісний характер. Логістика забезпечує оптимізацію всієї діяльності в компанії. Вирішення проблеми оптимізації всіх процесів в компанії неможливо без застосування принципів, методів і функцій логістики.

Використання логістичних концепцій і систем дозволяє компаніям скоротити всі види товарних запасів у виробництві, доставці та розподілі, прискорити оборот

капіталу, знизити витрати на виробництво та забезпечити повне задоволення споживачів з точки зору якості товарів і послуг. Потенціал логістичної діяльності дозволяє підвищити організаційну та економічну стійкість компанії на ринку. Обов'язковою частиною організаційної структури успішної компанії є відділ логістики. Служба логістики підприємства включає такі функції: оперативне планування випуску готової продукції; оперативне управління технологічною виробничою діяльністю; планування забезпечення матеріальними ресурсами; контроль якості продукції; Дотримання стандартів якості продукції та послуг.

У рамках логістичної системи компанії реалізують п'ять рівнів управління: - адміністративний рівень; рівень контролю положення; Ступінь своєчасного виконання індивідуальних замовлень; Операція управління інформаційними матеріальними потоками; Онлайн контроль.

Логістика охоплює весь спектр діяльності компанії: планування, виконання, контроль витрат, рух і зберігання матеріалів компанії. На етапах розвитку виробництва логістика скорочує витрати і виробляє продукцію вчасно. Логістична діяльність компанії включає: обслуговування клієнтів, транспортування, управління запасами, управління інформаційними потоками.

Транспорт є найважливішим фактором логістики; жоден бізнес не може функціонувати без доставки готової продукції клієнтам. Діяльність з управління транспортними запасами забезпечує компанії високу гнучкість і час для реорганізації або реорганізації виробничої системи відповідно до обставин. Сучасні фахівці в галузі логістики відзначають значну роль товарних запасів в організації розподілу товарів і розглядають управління запасами як фактор, що підвищує якість логістичного обслуговування учасників торгових відносин. Через ряд факторів, що впливають на ефективність розподілу продукції, товарні запаси повинні виконувати такі логістичні функції: географічна спеціалізація, консолідація ресурсів, збалансування попиту та пропозиції; Захист від невизначеності [2, с. 10]. Останнім логістичним процесом у компанії є обробка замовлень.

Взаємодія окремих ланок логістичного ланцюга відбувається на технічному, економічному, фінансовому та інших інтеграційних рівнях. Використання логістики прискорює процес збору інформації та підвищує рівень обслуговування виробничого процесу. Великі транспортно-експедиторські компанії та компанії експрес-доставки, такі як Ryder, DHL, Schenker – BTL, TNT, здійснюють різноманітні логістичні операції та об'єднують логістичні функції в територіальній зоні на основі товарної орієнтації. Це дозволяє компаніям – виробникам готової продукції та вантажовідправникам – скоротити витрати, пов'язані з транспортуванням, обробкою та зберіганням вантажів, підвищити якість логістичних послуг [3, с. 23]. Особливості функціонування логістичних систем характеризуються: широким асортиментом реалізованих товарів; незалежний, динамічний попит на товари; високі витрати на обслуговування; наближеність складської мережі до споживача; наявність посередників.

Якщо проблеми з логістичним обслуговуванням не вирішені, неможливо ефективно доставити товар на ринок. Для багатьох транспортних вузлів характерна неузгоджена підтримка суміжних видів транспорту, які беруть участь у процесі мультимодальних перевезень.

Згідно з дослідженнями Міжнародного валютного фонду, витрати на логістику на рівні компанії становлять від 4% до понад 30% доходу, а для європейських компаній – від 9% до 11% [4, с. 16]. Логістика відіграє важливу роль у процесі глобалізації виробництва і торгівлі. У цьому контексті важливість логістики зростає для кожної компанії, оскільки більшість її витрат часто становлять, наприклад, транспортні витрати. Якщо компанія шукає більш дешеві ресурси за кордоном для зниження собівартості виробництва, частка витрат на логістику значно зростає.

Однією з цілей логістики в компанії є заміна матеріальних запасів інформацією про можливості їх швидкого придбання. У зв'язку з цим теорія управління запасами передбачає кілька методів: метод ABC, Kanban, JiT. За методом ABC вся продукція на складі поділяється на три групи:

а) Продукція А. Найцінніша (приблизно 75-80% від загальної вартості продукції, що зберігається на складі), але становить лише 10-20% від загальної кількості продукції, що там знаходиться;

б) Продукція Б. Середня вартість (близько 10-15% від вартості всієї продукції), але в кількісному відношенні 30-40% продукції, що зберігається;

с) Продукти С. найдешевші (приблизно 5-10% від загальної вартості продуктів, що зберігаються) і маси (40-50% від загального обсягу зберігання).

В результаті аналізу зроблено висновок, що 20% продукції на складі становлять 80% коштів, вкладених у товарні запаси. Це свідчить про те, що більша частина капіталу компанії зникає, коли на складі зберігається невелика кількість товару, тому це марна трата грошей [5, с. 13].

Застосування компанією логістичних концепцій є ефективним способом зниження транспортних і складських витрат і забезпечує високу конкурентоспроможність компанії. Принципи логістики широко використовуються в діяльності американських і європейських корпоративних структур. Що стосується внутрішнього ринку, то у зв'язку з конкуренцією, в тому числі міжнародною, прискоренням і ускладненням економічних процесів, виникає нагальна потреба в детальному аналізі та перегляді концепцій і принципів діяльності компанії. Актуальним вирішенням цієї проблеми може стати застосування логістичної концепції в компанії.

Практика таких компаній, як Jonson & Jonson, Philip Morris, IBM, Coca-Cola, General Motors, Ford Motors, Toyota Motors показує, що використання логістичної концепції забезпечує високу конкурентоспроможність продукції та послуг. Ефективність діяльності логістичної компанії досягається за рахунок: зниження собівартості продукції; Підвищення надійності та якості поставок

Правильна організація логістики приносить компанії наступні переваги: підвищення ефективності виробництва; скорочення втрат робочого часу; зниження витрат праці; Підвищення рентабельності виробництва компанії. Наслідки неправильної організації логістики в компанії включають: низьку якість

обслуговування клієнтів, втрату клієнтів і частки ринку; Збільшення витрат на експлуатацію обладнання; неефективна організація матеріальних потоків

У практиці української збутової організації досить рідко зустрічаються логістичні рішення щодо відповідного розподілу товарних потоків, раціоналізації систем доставки ресурсів, створення розподільних центрів і сертифікації постачальників. Логістичні рішення для організації збуту вітаються компаніями з іноземним капіталом. Використання в логістиці принципів та інструментів бережливого виробництва, таких як Канбан, система 5S, принцип «точно вчасно» та принцип автономії, дозволяє підвищити ефективність компанії, продуктивність праці та покращити якість продуктів, зменшити витрати та уникнути простоїв виробництва.

Впровадження принципів ощадливого виробництва в логістичний ланцюг компанії дозволяє прискорити процес надання логістичних послуг: зберігання, доставка товару до кінцевого споживача. На швидкість надання логістичних послуг впливає надлишок незавершеного виробництва - більше 90% робіт простоює, що призводить до величезних витрат. Незважаючи на очевидну користь логістики для діяльності компанії, витрати на логістику є одними з найбільших витрат організації після матеріальних витрат.

До логістики діє «закон Парето»: у процесі надання логістичних послуг 80% затримок є результатом менш ніж 20% дій [6, с.56]. Рішення проблем із затримкою в логістиці полягає в пошуку 20% дій; Скорочення часу виробничого циклу на 80%; Забезпечення своєчасної доставки в 99% випадків.

Впроваджуючи в логістичні процеси компанії принцип «точно вчасно», активно реалізований в ощадливому виробництві, ми досягаємо:

- Усунення витрат через перевиробництво, створення надлишкових запасів і час очікування;
- значне зниження витрат і собівартості продукції;
- підвищення якості логістичних послуг.

Логістична концепція бережливого виробництва ще не настільки поширена, як у США та Японії.

Компанії, які перейшли на організацію виробництва за логістичними принципами, тепер можуть раціонально організувати виробничий цикл своєї компанії; закупівля сировини і матеріалів; Вибір постачальників, організація виробництва. На тлі значного зростання інтересу до логістики серед компаній та окремих державних установ, у суспільстві спостерігається неадекватне сприйняття логістики. Досвід розвинених країн показує, що логістика відіграє стратегічно важливу роль. Логістичні системи пов'язані з генеруванням 20-30% валового національного продукту провідних промислово розвинених країн. Зниження витрат на логістику на 1% відповідає збільшенню обсягу продажів компанії на 10%.

До основних причин розвитку та значення логістики в управлінні підприємством відносять економічні ресурси:

- Використання можливостей підвищення ефективності у сферах виробництва, техніки та технологій;
- зміна підходу до резервів;
- традиційний підхід – резерв є резервом на всі випадки, він дозволяє «вижити» під час корпоративної кризи;
- сучасний підхід дозволяє скоротити витрати, пов'язані зі зберіганням, і приховати помилки, які виникають в процесі.
- більш широкі можливості, що виникають в управлінні логістикою внаслідок технічного прогресу (зокрема, пов'язаних з обробкою даних за допомогою інформаційних технологій);
- глобалізація корпоративної діяльності.

Існує три види логістичних компаній:

1. Логістика як поле знань — це міждисциплінарна область знань, заснована на технології, інформатиці та економіці, яка поєднує матеріальні потоки, потоки інформації та потоки капіталу для підвищення продуктивності конкурентоспроможності фірми на ринку;

2. Логістика як система – це економічна система з відповідним комплексом заходів та елементів, пов’язаних зі створенням відповідних продуктів і реалізацією процесів їх доставки до користувача;

3. Логістика як менеджмент — це процес планування, організації, реалізації та контролю потоку товарів від закупівлі через виробництво та розподіл до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку з мінімальними витратами та капіталом.

Основним завданням логістичного менеджменту є забезпечення доступності, тобто узгодженості та синхронізації попиту та пропозиції з боку одержувачів на продукцію та послуги компанії за найменших витрат. Крім того, основними цілями логістики є:

1. Підпорядкованість логістичної діяльності вимогам обслуговування клієнтів (тобто логістична система забезпечує високий рівень задоволення потреб одержувачів);

2. Мінімізація витрат на логістику (тобто економічно ефективний спосіб функціонування логістичної системи).

Підпорядкованість логістичної діяльності вимогам обслуговування споживачів, включаючи економічні вигоди компанії, відповідає спрощеному визначенню логістики, так званій формулі 7R (right product – потрібний товар, right quantity – потрібна кількість, right condition – установлена якість, right place – правильне місце, right time – правильний час, right price – мінімальні витрати, right customer – потрібний клієнт), іншими словами, забезпечення наявності потрібних продуктів, у потрібній кількості, належної якості, у я в потрібному місці та в потрібний час за правильною ціною.

За словами С. Кравчика, процес управління називається логістичним, коли розподіл, стан і потоки його компонентів, тобто людей, матеріальних благ, інформації та фінансових ресурсів, повинні бути скоординовані з іншими процесами на основі критеріїв місця, часу, витрати та ефективності для досягнення бажаних цілей організації [7. стор.42].

Класичні логістичні процеси включають, серед іншого, процеси енергопостачання, зберігання, внутрішнього та зовнішнього розподілу, транспортування, пакування, інформації та рішень. У компанії існує багато процесів, які можуть бути взаємозалежними (кінець одного процесу призводить до початку іншого), або в системі, де логістичні процеси накладаються (наприклад, коли кілька процесів включають однакові сили або дії). Процес логістики також може бути простим і складним. Простий логістичний процес, який називають елементарним, не можна далі поділяти.

Композитний процес складається з двох або більше елементарних підпроцесів [7. стор.42].

Елементарний процес описується інформаційним потоком. Потік інформації зазвичай складається з документації (як у класичному, так і в електронному вигляді), систем кодування та декодування, систем обміну інформацією (документи, документація), комп'ютерних систем із програмним забезпеченням (апаратне, програмне).

Логістичні процеси можуть відбуватися через створену для цього логістичну інфраструктуру. Логістична інфраструктура зазвичай включає чотири сфери: загальну інфраструктуру, таку як будівлі, споруди, транспортна інфраструктура, комунікаційна та інформаційна інфраструктура та упаковка. Процеси створюються та контролюються.

Під управлінням логістичним процесом розуміється таке управління з метою досягнення конкретного результату (результату, ефекту) діяльності. Управління логістичними процесами охоплює цілий спектр поведінки, який описується в теорії та практиці організації та управління. Слід підкреслити сферу повноважень і свободу учасників, наприклад: В. Делегування повноважень, координація, нагляд і контроль [8, с.89].

Умови і правила процесу зазвичай включають:

- Уточнення параметрів подорожі між початком і кінцем (наприклад, який маршрут, які транспортні засоби, які витрати обмежують і прискорюють логістичний процес);
- Визначення кінцевих параметрів, наприклад В. хто є одержувачем, як слід враховувати шлях, які наслідки має процес тощо [9, с.97].

Аналіз ділової практики компаній та літератури також дає змогу призначити логістичні правила для стратегічної поведінки організації: диверсифікація розподілу, раціоналізація та стандартизація, консолідація, затримка або змішана стратегія. Аналіз виконання правила справедливо вказує на постійний розвиток. Еволюція пов'язана як з динамікою змін у поведінці споживачів, так і з технічним прогресом або зміною законодавства. Слід зазначити, що існує чітка тенденція до універсалізму, як показано на рисунку 1.1 [10, с.37].



Рис.1.1. Розробка правил логістики [створено автором]

Побудова універсального правила логістики виглядає, з одного боку, простою справою і стосується досягнення бажаного ефекту відповідно до вкладених ресурсів, з іншого боку, викликає сумніви щодо можливості досягнення бажаний ефект відповідно до вкладених ресурсів [11, с.115].

Чи можна досягти бажаного ефекту? Що потрібно зробити, щоб ситуація стала можливою? Як показує практика, суть і, можливо, відповідь полягає в деталях визначення вхідних параметрів, потоків процесів і вихідних параметрів. Це правда, що шкала точності, яку використовує менеджер при вимірюванні параметрів

логістичного процесу, дозволяє йому вимірювати його, створювати модель і ефективно керувати ним. Модель процесу буде більш узгодженою з реальним процесом, тим більше, що ми описуємо його як середовище, в якому він відбувається. Проведемо паралель: керуючи нервовою системою, ми керуємо всім організмом – роль прийнятого рішення впливає на очікуваний ефект дії. Функціонування центральної нервової системи і правила її управління, таким чином, дозволяють шукати відповіді в області діагностики процесу, визначення ієрархії можливостей або гнучкості системи (стандарты, толерантність) і т.д.

Розпізнавання стану логістичного процесу на основі наявної інформації про нього можна розглядати з трьох основних аспектів:

- як вона є – вона потім прийме форму діагностики;
- як це було – маємо справу з генезисом;
- як це буде – визначаємо майбутні стани шляхом прогнозування.

Правильний хід логістичного процесу зазвичай визначається вибраним набором змінних значень або встановлених стандартів. Мета полягає в тому, щоб врахувати різні умови залежно від початкової ситуації. Тому існує багато рішень, моделей, які описують стан логістичного процесу. Якщо вважати логістичний процес комплексним, то умови його формування визначаються схематичним взаємозв'язком окремих елементів. Будь-яке пошкодження (відхилення від цього стандарту, умови) призводить до зміни якості процесу, який буде використовуватися в процесі діагностики. Зміна статусу процесу може призвести до пошкодження, помилки або винятку. Пошкодження процесів можуть бути різних видів. Це може бути пошкодження:

- поверхневий – принципово не впливає на перебіг процесу та його наслідки; - глибокий – викликає порушення в його структурі – перебіг такого процесу можна сповільнити або навіть зупинити;
- деструктивний - в цьому випадку процес припиняється з усіма його наслідками - його подальше функціонування вимагає, наприклад, реконструкції або нового будівництва

[12, с.57].

Виняток має індивідуальний характер і може розглядатися з трьох аспектів: він погіршує стан процесу, покращує стан процесу і не має істотного впливу на ефект процесу, але стан змінюється і вимагає прийняття. Намагаючись визначити модель процесу, необхідно звернути увагу на рівень його складності. Залежно від точки відліку, процес можна розглядати індивідуально - тоді ми говоримо про окремі моделі для опису конкретного процесу або групи - ми говоримо про подібний набір процесів, де опис одного з них можна використовувати для інтерпретації в іншій країні. Тестування працездатності процесу використовує різні моделі.

Виділено практичні моделі, використані в дослідженнях:

- пояснювальні моделі, наприклад характер відмов машин;
- моделі оцінки, наприклад, для оцінки якості групи;
- моделі прийняття рішень, наприклад, щоб полегшити виведення продукту на ринок.

Щодо методу моделювання розрізняють:

- математичні моделі, такі як матриці, частинні рівняння, елементи статистики;
- логічні моделі, наприклад формально засновані на встановлених канонах;
- віртуальні моделі, наприклад в комп'ютерній техніці; - фізичні моделі, такі як перевірка літаків у тунелях.
- за обсягом дослідження:
- модель розвитку, так звана еволюційна;
- функціональні моделі;
- моделі оптимізації, наприклад, у багатоаспектних підходах, теоретичний і практичний аналіз.

Неоднорідність і складність моделей стану логістичного процесу означає, що отримана інформація носить кількісний і якісний характер. Отримані дані піддаються обробці (наприклад, інтерпретація, висновок) призводить до того, що їх спрощення є природним процесом. Проблема спрощення може полягати в частковому спотворенні результату, принаймні щодо використання округлення. Таким чином, певні області процесу, які вимагають високої точності - наприклад, у групових

моделях - можуть або не можуть бути пов'язані з недостатньою придатністю для певних застосувань. Моделювання стану процесу вимагає його фізичного відокремлення від середовища [13, с.48].

Можна розглядати багатокритеріальний процес не лише з точки зору самого процесу (А), але й з точки зору його середовища. Для прикладу розглянемо зміни, що відбулися в процесі (В) (рис. 1.2.).

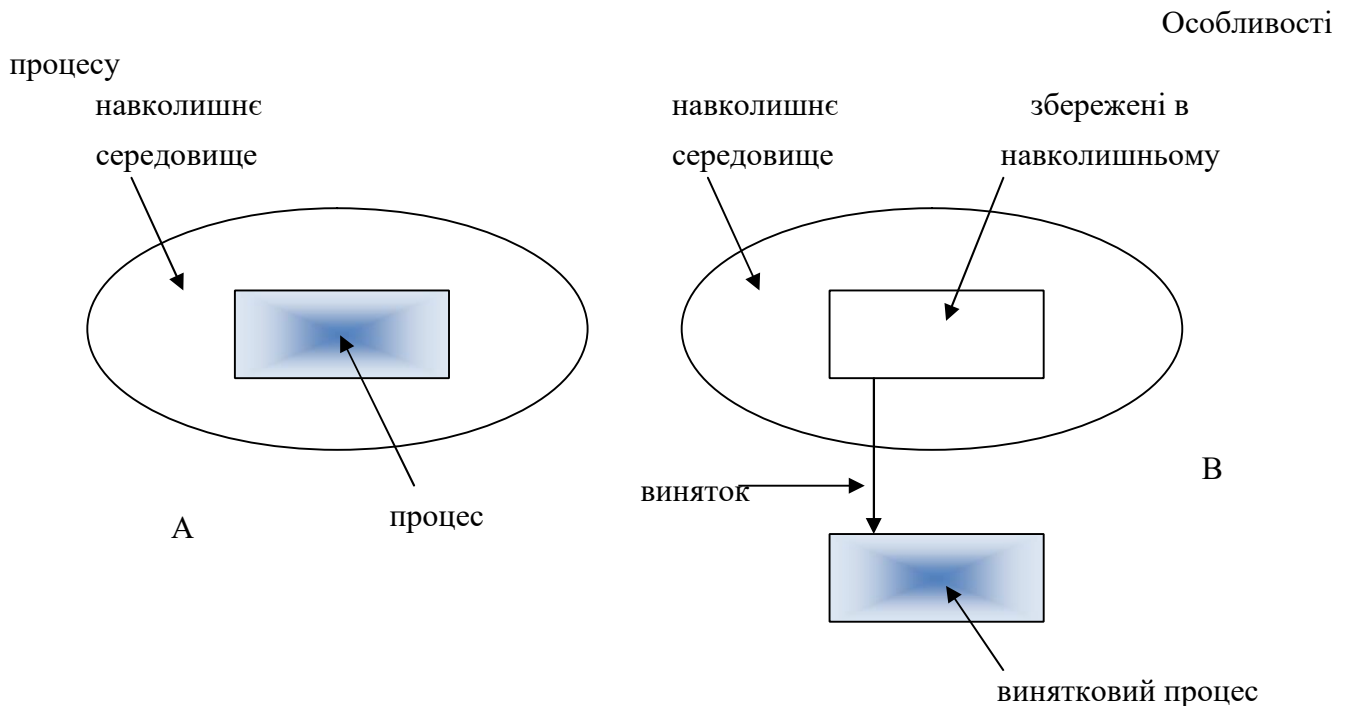


Рис.1.2. Модель процесу у виробничому середовищі [створено автором]

Таким чином, побудова логістичного процесу в організації відіграє важливу роль у розвитку продукту та швидкості його реалізації. Найважливішими шляхами оптимізації логістичного циклу є наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності в цілому.

1.2. Базові логістичні стратегії

Стратегічний рівень управління логістикою встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципів оцінки.

Беручи до уваги загальну корпоративну стратегію, компанії створюють портфель функціональних стратегій. Логістика як одна з функціональних дисциплін

відображає напрямок реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного менеджменту.

Логістична стратегія визначає розвиток логістики та впливає на форми та засоби її реалізації в компанії міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції.

Логістична стратегія — одна з функціональних стратегій підприємства (поряд із виробничою, фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), визначена в логістичних системах і базується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу руху матеріалів тощо, забезпечення продукції високими логістичними послугами, забезпечення мінімально прийняттого рівня загальних витрат у логістичному каналі

Стратегії логістики, як і інші функціональні стратегії, пов'язані з конкурентними стратегіями, які спочатку можна інтерпретувати як прямий розвиток конкурентних стратегій. Відповідно до моделі Портера можна виділити недорогі логістичні стратегії та стратегії диференціації.

Різні автори пропонують різні розуміння та визначення логістичних стратегій, деякі з яких наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення логістичної стратегії

Автор	Визначення
О.М. Родникова	Логістична стратегія визначена як “стратегія довгострокового планування (на рівні підприємства чи району) розміщення капітальних вкладень у транспортну мережу, складське господарство та інші елементи інфраструктури; формування тривалих господарських зв'язків, методик розрахунку під час логістичної операції та інші елементи господарського механізму на перспективу” [1]
А.І. Семененко	Трактує логістичну стратегію як “стратегію економічної (підприємницької) структури, тобто узагальнену модель дій, необхідних для досягнення головних (довгострокових) цілей шляхом координації та розподілу ресурсів структури (компанії, фірми)” [2]
Д. Уотерсом	Логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, “формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань” [3, с. 96]
Є. В. Крикавський	Логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [4, с. 206]

Розглянувши наведені визначення різних авторів, можна дійти висновку, що логістична стратегія є інструментом реалізації основної стратегії компанії. Використання стратегії логістики допомагає досягти найкращого можливого варіанту. На нашу думку, логістичну стратегію можна розглядати як сукупність дій, рішень і методів ефективного управління бізнесом, а саме: управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

На думку А. М. Тридіда та К. М. Танкова, формування логістичної стратегії підприємства потребує системного підходу, виваженого прийняття рішень і складається з наступних етапів [5, с. 58]:

- визначення логістичної місії;
- формування стратегічних цілей і завдань;
- аналіз логістичного середовища компанії;
- проведення логістичного аудиту;
- прийняття стратегічних логістичних рішень.

Є. В. Криковський підкреслює важливість системного підходу до проектування логістичних стратегій, які повинні бути пов'язані та узгоджені з іншими функціональними стратегіями.

Оптимальна реалізація конкурентної стратегії компанії та охоплення всіх сфер діяльності компанії. Реалізація логістичної стратегії потребує забезпечення таких умов [4, с. 208–211]:

- наявність загальної корпоративної стратегії та допоміжних стратегій;
- здатність проектувати обсяги та структуру виробництва (збуту) щодо потреб логістики;
- наявність вертикальної інтеграції логістичних підрозділів компанії;
- наявність структури постачання, виробництва та збуту, орієнтованої на матеріальні потоки;
- відповідність систем управління та інформації;
- впровадження відповідних заходів для підвищення ефективності;

- дотримання рівнів автоматизації компанії, руху товарів та інформації. Найважливішою сутнісною характеристикою логістичної стратегії є мета та її призначення побудувати організацію, здатну успішно працювати, долати непередбачені обставини, конкурентні виклики та внутрішні проблеми та завойовувати нові позиції на ринку.

Побудова логістичної стратегії підприємства відбувається в декілька етапів:

- стратегічний аналіз логістичної системи підприємства;
- розробка моделі логістичної стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль за виконанням стратегії.

На етапі стратегічного аналізу проводиться діагностика логістичної системи, результатом якої є формулювання ключових компетенцій для успіху, на яких має базуватися логістична стратегія. Розглядаючи зовнішній аналіз компанії, слід враховувати всі можливі фактори зовнішнього впливу на функціонування логістичної системи підприємства. До таких факторів відносяться: логістична інфраструктура регіону та країни, логістика конкурентів, контрагентів і клієнтів. Натомість внутрішній стратегічний аналіз можна назвати «аналізом логістичних активів компанії»; він впливає на логістичну систему компанії та складові логістичних процесів: матеріальні потоки, запаси, інформаційні потоки, логістичні витрати, логістичну інфраструктуру. Аналіз навколишнього середовища компанії та матеріально-технічних засобів можна провести за допомогою традиційних методів стратегічного аналізу.

Розглядаючи логістичні стратегії, ми можемо виділити економічно ефективну логістичну стратегію, що супроводжується процесами стандартизації, які забезпечують економічне виробництво. Стандартизації підлягають не тільки окремі продукти, їх елементи, компоненти, сировина і матеріали, а й документи, процедури, організаційні структури тощо, які в сукупності забезпечують зниження витрат логістичних систем.

Іншою стратегією, що впливає на зниження витрат логістичних систем, є логістична стратегія диференціації, яка збігається з маркетинговою стратегією розвитку і

формування потреб потенційних споживачів і формує логістичні системи розміщення продукції в місці і часі, де і коли. виникає потреба.

При моделюванні логістичних стратегій необхідно враховувати наступні причини.

1. Зовнішні:

- посилення конкуренції;
- міжнародне співробітництво;
- розвиток сучасних інформаційних технологій;
- рівень транспортно-складської інфраструктури;
- екологічні обмеження.

2. Внутрішньо (за ключовими компетенціями успіху):

- стратегічна співпраця з контрагентами;
- належний організаційно-технічний рівень, зокрема використання сучасних інформаційних технологій;
- власна транспортно-складська інфраструктура;
- ефективне управління запасами;
- розвиток логістичної мережі;
- якість і рівень логістичних послуг.

3. Похідні:

- застосування сучасних концепцій управління;
- унікальність у моделюванні стратегії;
- спрямованість на досягнення стратегічних цілей торгового підприємства;
- залучення керівництва компанії до моделювання логістичної стратегії;
- реальність моделі з урахуванням ринкових фактів;
- розгляд можливостей розвитку, наприклад інтеграція в ланцюги поставок;
- еластичність моделі.

Загалом різноманітність форм і умов стосовно логістичного менеджменту, робить неможливим формулювання типів логістичних стратегій, але їх можна розрізнити шляхом вирішення основних логістичних завдань:

- стратегія інтеграції функцій і діяльності;

- стратегія консолідації (транспорт, склад, постачання);
- стратегія скорочення, тобто ліквідація товарних запасів;
- стратегія скорочення циклу;
- стратегія диференціації обслуговування клієнтів;
- стратегія співпраці у відносинах постачальник-споживач;
- логістичний аутсорсинг;
- логістична інноваційна стратегія.
- Розробка логістичних стратегій включає багато етапів, зокрема:
 - збір вихідних даних та їх обробка для визначення наявних товарних потоків, середніх значень та коефіцієнти нерівномірності;
 - визначення короткострокового та довгострокового розвитку компанії;
 - оцінка впливу характеристик бізнесу та продукту на рівень логістичного обслуговування;
 - врахування вимог замовника до рівня логістичного обслуговування;
 - обґрунтування рівня техніки, яка повинна бути застосована в поточному періоді та в перспективі для забезпечення задоволення потреб клієнтів.

Можна виділити чотири основні напрямки розвитку логістичних стратегій у бізнесі [6, с. 50]:

1. Узгодження договірних (традиційних) логістичних стратегій;
2. Логістичний аутсорсинг;
3. Спрямованість логістичного партнерства;
4. Швидкі цикли та інтеграції ланцюга поставок.

Розгляд підходів до розробки стратегії управління логістичною діяльністю підприємства у науковій літературі можна відзначити недостатнє висвітлення проблеми використання аналітичних і математичних методів при проектуванні логістичних стратегій. Зараз найбільш важливим є структурно-логіко-логічний підхід, за якого логістична стратегія створюється на основі стратегічного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (ЗС та ВС) та логічної побудови стратегічного прогнозу зміни цих факторів. Цей підхід часто використовується для розробки всіх

корпоративних стратегій. Це можна вважати цілком виправданим, що також підтверджується його практичним застосуванням. Однак логістична система повинна характеризуватися конкретними, властивими тільки їй числовими показниками. Тому постає питання про можливість розробки аналітичних кількісних методів оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на основні властивості логістичної системи.

Отже, при розробці логістичної стратегії компанії на основі аналітичного підходу можна з'ясувати наступні питання:

–Визначити основні характеристики логістичної системи, які можуть бути використані на стратегічному рівні логістичного менеджменту.

– визначити низку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які своєю дією формують характеристики логістичної системи;

– Сформулювати цільові характеристики логістичної системи, які необхідно досягти при реалізації логістичної стратегії;

– Розрахувати необхідний рівень ефективності факторів впливу на внутрішнє середовище протягом періоду дії розробленої стратегії.

Таким чином, логістичні стратегії є досить важливою рушійною силою для досягнення стратегічних цілей компанії та підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку. Вони пов'язані з іншими функціональними стратегіями і також охоплюють усі сфери діяльності (постачання, виробництво тощо). При правильному застосуванні логістичних стратегій відбувається зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

1.3. Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства

Оптимальна підтримка документообігу, в тому числі логістики, завжди була актуальною проблемою в компанії. Основним обмеженням є час, з одного боку, і обмежені ресурси, з іншого. Завдяки оптимальному поєднанню цих двох критеріїв підприємство досягає підвищення конкурентоспроможності.

Можна сказати, що оптимізація в компанії є однією з головних проблем, вирішення якої призведе до підвищення конкурентоспроможності організації. Для оптимізації логістичних процесів використовуються концепції логістичної діяльності, що забезпечують покращення внутрішньої логістики.

Логістична концепція, в рамках якої розглядаються процеси в логістичній системі, є важливим фактором у визначенні методів синхронізації в логістиці. Логістичну концепцію можна розглядати як парадигму та платформу підтримки бізнесу та як інструменти оптимізації ресурсів компанії в управлінні основними та другорядними потоками [14, с. 1].

Логістична концепція відіграє важливу роль, оскільки за допомогою різних методів логістики можна спростити комунікаційні процеси між різними структурними підрозділами. Ці поняття включають: «Техніки, керовані попитом» (реакція на попит), «Just-In-Time» (точно вчасно), “Requirements/Resource Planning” (планування потреб у матеріалах/ресурсах), “Lean Production” (ощадливе виробництво), “Total Quality Management” (загальне управління якістю).

У наш час вимоги споживачів до продукції дуже різні; зазначена концепція техніки, керованої попитом (Demand Response), дозволяє компанії максимально швидко реагувати на зміни ринкового попиту шляхом швидкого поповнення запасів у місцях, де очікується зростання цього попиту. Крім того, ця концепція допомагає покращити координацію та відносини між виробниками, посередниками та роздрібними торговцями, якщо ми розглядаємо їх як компоненти інтегрованого ланцюга поставок.

Переваги концепції реагування на попит включають:

- Удосконалити управління запасами, надаючи інформацію про потреби споживачів і рівень запасів у точці продажу;
- Чітко планувати поставки товару, знаючи кількість і наявність товару в торгових точках;
- Гнучке реагування постачальника на коливання споживчого попиту;

- Оптимальне розміщення складських і виробничих підрозділів; - стабільні відносини між партнерами, задіяними в ланцюжку поставок, що в свою чергу знижує ризики та підвищує ефективність логістичних процесів [15, с. 234].

Реакція на попит заснована на методі визначення точки замовлення - показника, що використовується в системах моніторингу обсягу запасів на складах. Його робота полягає у визначенні нижньої межі рівня запасів і своєчасному перезамовленні поставок.

Прогнозування попиту є однією зі складових ефективного використання методу точки повторного замовлення. Точність має бути ключовим фактором у таких прогнозах, оскільки чим точніші прогнози, тим ефективнішим буде порядок.

Використовуючи наведену вище концепцію, постачальник задовольнить потреби кінцевих ланок мережі розподілу товарів, усунувши необхідність відстежувати окремі продажі товарів, що швидко продаються, для оцінки рівня запасів. Чуйність до категорій товарів дозволяє виробникам підвищити ефективність і гнучкість поповнення запасів на складах, тим самим збільшуючи їхню відповідальність за збереження запасів.

Таким чином, ця концепція логістики представляє потенціал активної інтеграції, який може покращити взаємодію між постачанням, виробництвом, маркетингом, продажами та організацією продажів у компанії. Особливої уваги заслуговують логістичні концепції, які використовуються при побудові системи управління логістикою в компанії [16, с.43].

«Точно вчасно» — це метод організації постачання всіх батарей на заводі відповідно до потреб, про які повідомляє одержувач, можливо, безпосередньо на робоче місце (виробничу лінію) «точно вчасно», синхронізований із графіком виробничий процес (з можливим наданням складів) [17, с.95].

Сучасна система управління виробництвом (система Toyota) була створена в сімдесятих роках минулого століття. Основна мета Toyota полягала в тому, щоб максимально задовольнити клієнтів, одночасно обмежуючи власні витрати на

виробництво. Це відбувається за рахунок удосконалення системи постачання, рівня запасів та оптимізації запасів (рис. 1.3.).



Рис.1.3. Стабільний процес виробництва Toyota [17]

Протягом десятиліть компанія Toyota щодня захоплювалася використанням і вдосконаленням виробничої системи Toyota у виробництві. Співробітники та керівники постійно вивчали нові методи та варіації старих методів управління логістичними процесами. Згуртованість логістичних процесів компанії була дуже сильною, тому найкращі практики, розроблені на заводі Toyota, поширювалися на всю компанію та, зрештою, використовувалися постачальниками. У міру дорослішання постачальників Toyota зрозуміла, що розвиток конкурентів організації зростатиме паралельно з розвитком самої компанії. Залучення співробітників і постачальників до створення нової системи може не тільки скоротити час і зусилля, необхідні для належного впровадження системи ЛТ, але й мінімізувати ризик, пов'язаний із впровадженням. Досвід процесу впровадження системи Toyota дозволяє виділити її основні етапи:

- процес зміни свідомості працівників і менеджерів шляхом відходу від старих традиційних концепцій управління виробництвом для JIT;
- процес переходу на використання 5S на кожному робочому місці;
- Працевлаштування (навчання) робітників вищої кваліфікації та широких комплексних навичок (багатопроекторний, вертикальний - відповідальність одного працівника за ряд окремих операцій у виробничій камері; багатостатне обслуговування, горизонтальний - працівник повинен керувати декількома верстатами на Водночас). той самий час);
- систематичне поліпшення властивостей продукції, зниження собівартості, підвищення безпеки за рахунок ефективних методів і методів управління персоналом, матеріалами та обладнанням [18, с.121].

Концепція JIT стверджує, що витрати на доставку мають бути низькими, а компанії повинні часто замовляти продукти, щоб мінімізувати витрати на запаси. JIT розглядає запаси як витрати, тоді як традиційні витрати розглядаються як страхування. Порівняння між звичайним управлінням запасами та своєчасним управлінням показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняння традиційного управління запасами та управління
Just in Time

Фактор	Традиційна система	Точно в час
Запаси	Так	ні
Виробничий цикл	Довгий	короткий
Час переміщення виробничої лінії	більший	Зведений на мінімум, але не ліквідований
Час доставки	Будь-який	Як найкоротший
Якість	Висока	100%
Контроль	Частини	процесу
Постачальники/одержувачі	Противники	партнери
Постачальники	Багато	один

(створено автором)

Метою впровадження ефективних логістичних рішень, таких як ЛТ, є як пряма раціоналізація витрат, так і опосередковане досягнення інших ефектів, які покращують функціонування компанії та покращують її імідж на ринку.

Найчастіше очікуються такі ефекти:

- Скорочення часу товаропотоку і випуску продукції;
- зниження рівня запасів;
- ефективне використання виробничого потенціалу підприємства;
- Підвищення гнучкості виробництва (наприклад, сприяння впровадженню змін продукту, що вимагають змін у структурі постачання матеріалів тощо) [19, с. 320].

Канбан японською означає картку, документ або видимий знак, запис. Карти (знаки) Канбан створюють візуальну систему управління потоками товарів чи послуг, контролюють їх потік і з'єднують підрядника (постачальника) з одержувачем, щоб порадувати покупця та отримати конкурентну перевагу. Вирішальним критерієм є час, а вирішення цих проблем полягає в правильному їх регулюванні. Таким чином, картки Kanban є своєрідним регулятором для черг продуктів, об'єктів та/або послуг, які очікують на обслуговування в певній операційній системі ЛТ. Практика виробила багато варіантів карт Канбан:

- класичні картки Канбан – «циркулюють» контейнери з прикріпленими картками; До кожного контейнера з вантажем повинна бути прикріплена Канбан-карта, яка містить наступну інформацію: назва товару, номер складу, кількість, ідентифікатор користувача, ідентифікатор постачальника, номер Канбан-карти;
- Контейнери марковані: рециркуляційні контейнери мають постійно прикріплені етикетки;
- немарковані контейнери або зони (квадрати Канбан) – вони використовуються, коли шлях потоку чітко визначений без використання карток;

- автоматичне регулювання «черги» очікування послуги – повідомлення про споживання (зменшення запасів) понад заданий ліміт відбувається автоматично;
- електронні або вербальні сигнали - повідомлення про перевищення споживання, встановлення ліміту за допомогою електронної або вербальної системи зв'язку, використання відповідних контрольних пристроїв (датчиків);
- кольорові кулі, ігрові фігури тощо. - Коли споживання (зменшення інвентарю) перевищує певний ліміт, це робиться за допомогою кольорових «інструкцій» - наприклад, редактор надсилає кольорову кулю на станцію виконання та повідомляє про необхідність виробництва відповідна частина;
- Світлові або звукові сигнали – обмеження часу очікування в місці обмеження кількості.

Оскільки це легко побачити, практики шукають рішення ЛІТ, які відповідають конкретній компанії, виробничій технології чи набору навичок співробітника. Класична розкладка Канбан використовується наступним чином:

- Всі матеріали зберігаються і транспортуються в стандартних контейнерах з різними розмірами для кожного матеріалу. Контейнер можна перемістити, лише якщо він має власну картку в системі;
- Якщо робоча станція вимагає більше матеріалу, тобто падає до рівня замовлення, картка застряє на порожньому контейнері, цей контейнер повертається на попередній пост. Потім картку прикріплюють до повної ємності, яка повертається на робоче місце;
- Порожній контейнер є сигналом для початку попереднього завдання, виробляючи те, що містить контейнер, для наступного завдання.

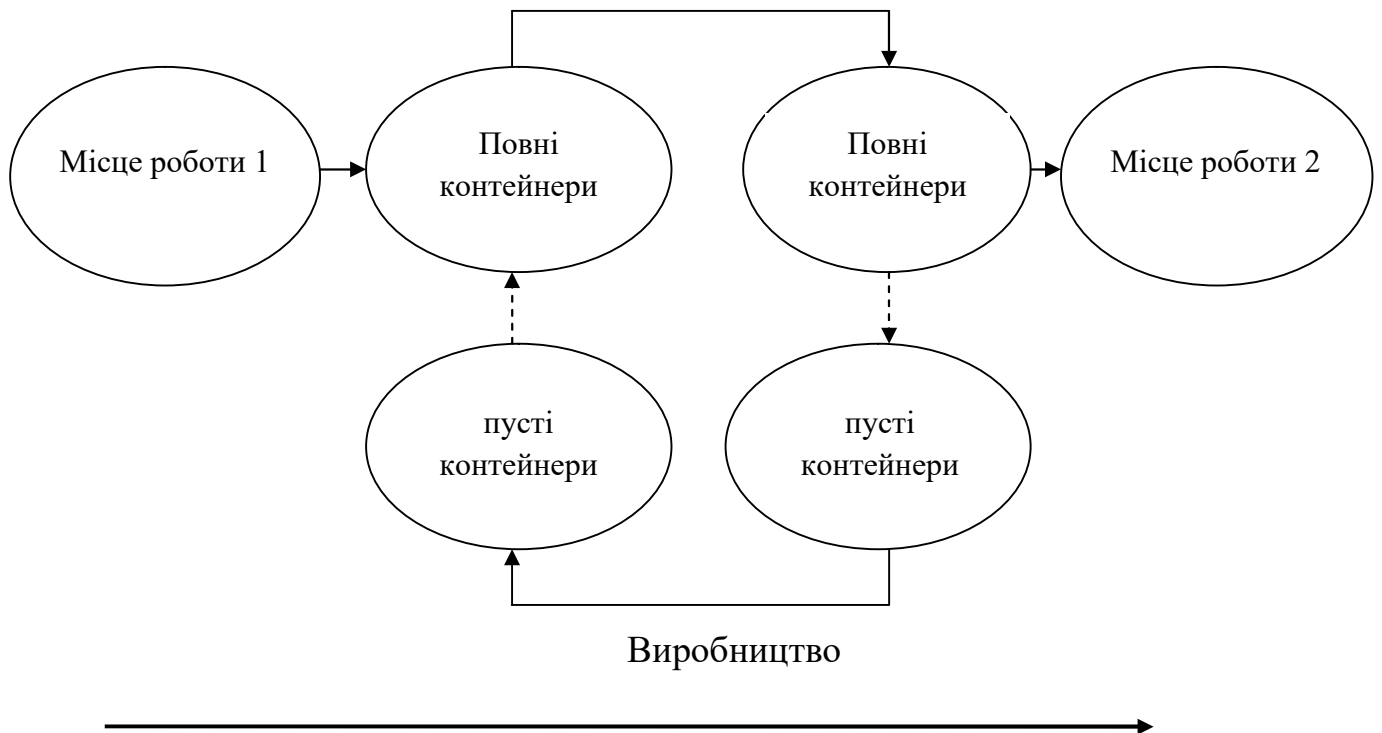


Рис.1.4. Система Канбан [20]

Найбільш поширеною є система Канбан, яка є трохи складнішою і використовує два різних типи карток – виробничу та транспортну (Додаток А). - Коли на станції потрібні матеріали, до порожнього контейнера прикріплюється транспортна картка. Це дає дозвіл на транспортування контейнера до поточного місця зберігання виробництва;

- Потім повний контейнер розміщується на виробничій картці;
- Цей контейнер заберуть із вокзалу. Це дає сигнал попередній станції почати роботу та виробити кількість, необхідну для заповнення наступного контейнера.
- До заповненого контейнера додається транспортна картка, яка дозволяє транспортувати до пункту, який повідомив про таку потребу [21, с.28].

JiT — система оптимізації виробничих процесів, а також процесів доставки та продажу (рис. 1.5.).

Таким чином, система Канбан є організаційним рішенням. Карти є відносно простим способом забезпечення гнучкого планування та контролю виробництва. Кількість деталей і матеріалів для виготовлення залежить від кількості виготовлених карток (або їх замінників). Слід зазначити, що для системи Kanban характерна тісна взаємодія між робочими станціями та виробничими модулями. Кожна посада, яка

бажає виконати своє завдання, намагається витягнути контейнери з попередньої роботи за допомогою отриманої транспортної картки. Попередня позиція, у свою чергу, не може перемістити свою ємність із продуктом, доки вона не буде видана з наступної позиції руху картки. Жодне завдання не можна виконати одночасно, не виконавши попередній крок. Така організація праці та руху, оснащена відповідними стандартами та інструментами, підлягає постійному вдосконаленню діяльності, в якій однаково залучені працівники та керівники [22, с.66].

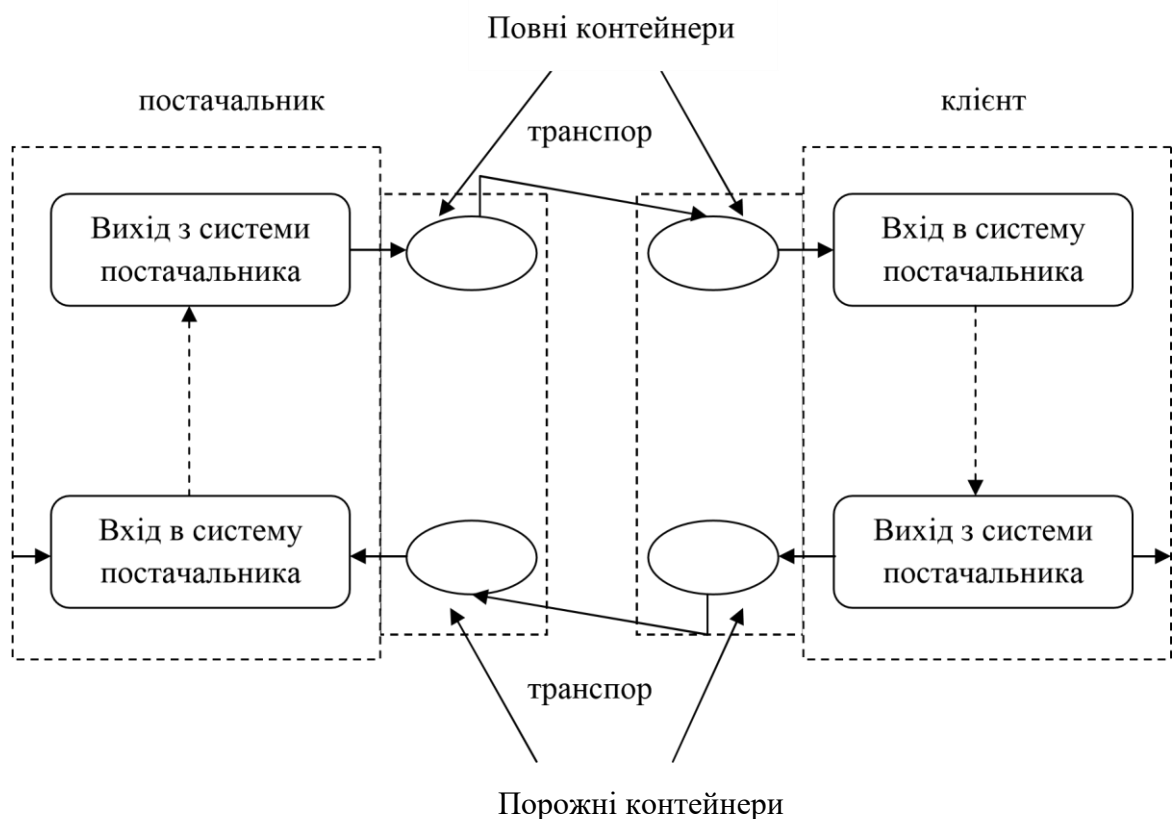


Рис.1.5. Інтегрована система доставки Канбан [21]

TQM або Total Quality Management – комплексне управління якістю. Піонерами цієї концепції були Вільям Едвардс-Демінг, Каора Ісікава та Джозеф Джуран. Повнота базується на якісному підході в усіх сферах діяльності компанії. Завдання комітету – реалізувати якісний підхід до кожного працівника, незалежно від того, на якому етапі роботи він виконується. Кінцевою метою завжди є якість, високий рівень якої гарантує задоволеність клієнтів і, таким чином, користь для компанії

Такий підхід приносить багато переваг для всієї компанії. Давайте розглянемо TQM в логістиці. Під логістикою ми маємо на увазі планування, виконання та контроль ланцюга постачання, обіг проміжних продуктів, матеріалів і виробничих замовлень з метою ефективного забезпечення безперервності всього процесу. Які переваги в цьому процесі створює менеджмент якості (TQM) і як виглядає його застосування на практиці [23, с.15].

Розглянемо логістику постачання. Якісний підхід у цій сфері означає залучення постачальників через навчання постачальників, аудити, а також через використання таких систем, як JIT (Just In Time) - це означає зменшення запасів, тим самим зменшуючи витрати, пов'язані зі зберіганням. Компанії застосовують цей підхід, укладаючи належним чином структуровані контракти з постачальниками, що, якщо контракт не буде виконано вчасно, створює фінансовий тягар для постачальників. Крім того, завдяки зобов'язанню щодо якості на етапі постачання дефекти можна виявити до того, як компоненти підуть у виробництво, що дасть час для вирішення проблеми без збоїв у виробництві. Дуже важливу роль (ВКК) відіграє вхідний контроль якості, який контролює всі поставки матеріалів за певною схемою [24, с.16].

Використання TQM також приносить відчутні переваги у логістиці виробництва. Залучення працівників виробництва до якості є основою успішного, ефективного контролю та подальшого розвитку виробничого процесу. Якщо працівники зосереджені лише на тому, щоб завершити роботу якомога швидше, це має лише очевидний ефект підвищення ефективності та часто призводить до блокування певної партії через помилки, спричинені, наприклад, на етапі складання виробничої лінії. Завдяки залученню співробітників до якості та прагненню до постійного вдосконалення помилки на цьому етапі стають менш поширеними, а коли вони трапляються, то ймовірніше, що вони виникнуть відразу після створення (малий масштаб), ніж під час первинної перевірки або перевірки замовником (великий масштаб). Наприклад, якісним підходом до виробничого етапу є контроль конвеєрного потоку, який полягає в контролі якості виконання робіт працівником № 1 працівником № 2 і контролі виконання робіт працівником № 2 працівником № 2.

тощо ефективна робота лише за участю працівників, які розуміють, що такий підхід приносить взаємну вигоду [25, с. 127].

У той час як транспортна логістика, наприклад, полягає лише в плануванні та оптимізації потоку товарів після завершення процесів, у яких найчастіше трапляються помилки, тут також знаходиться загальне управління якістю. Давайте подумаємо, як може виглядати додаток. Ситуація, коли водій, вийшовши з підприємства, помічає невелику дірку в тентованому причепі, через яку дощ заливає вантаж. Помітивши це, він викликає менеджера, нова партія товару швидко готується для заміни, а залита партія блокується для перевірки відділом якості. Інакше водій міг би сказати, що не в його інтересах підтримувати якість і доставити замовнику бракований товар [26, с.200].

Підводячи підсумок, можна сказати, що застосування TQM у логістиці приносить вимірні переваги в кожній сфері діяльності, якщо виконуються основні вимоги, такі як орієнтація на клієнта, залучення працівників, сприяння якісному лідерству та управлінню та постійне вдосконалення.

Висновки до розділу 1

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, обладнання, інфраструктура, навколишнє середовище тощо). Отже, у представленому розумінні сутності діяльності внутрішньої логістики підприємства наявність логістичної концепції є необхідною і важливою умовою. Друге розуміння управління логістичною діяльністю компанії виникає з наявності логістичного процесу в самій компанії. Оскільки без логістичного процесу на підприємстві часто виникають виробничі збої, збільшується кількість бракованої продукції та зростають фінансові втрати. У цьому випадку головне визначити внутрішню структуру логістичного процесу і з яких елементів він повинен складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, існує п'ять основних класифікаційних елементів, які повинні бути відображені в його описі: планування,

інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Відповідно до такої класифікації видів логістичної діяльності за першим критерієм у межах економічного об'єкта виділяють логістику матеріальних потоків, фінансову логістику та інформаційну логістику.

Для подальшого поділу враховуються фази трансформації логістичного потоку, які відповідають функціональним сферам логістики (тобто сферам діяльності, в яких здійснюються логістичні дії: функції та операції). Відповідно до етапів розвитку логістики виділяють наступні етапи розвитку організації логістичної діяльності: - оперативна координація (наприклад, координація транспортних і складських процесів при фізичному розподілі продукції для зниження витрат); - цілісна координація процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортування, складування, пакування, обробка замовлень, обслуговування клієнтів) і міжфункціональна координація (наприклад, логістика з маркетингом, фінансами, людськими ресурсами тощо) - стратегічна інтеграція. На основі інформації технологія на всіх рівнях весь логістичний ланцюг (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого продукту) для досягнення стратегічних ефектів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРВІСУ ТОВ «ЛЕРОЙ»

2.1. Характеристика ТОВ «Лерой»

ТОВ «Леруа» – м'ясопереробна компанія, що динамічно розвивається, успішна компанія на ринку України та одне з найперспективніших підприємств у цій галузі за рівнем якості продукції. ТОВ «Лерой» також об'єднує кілька напрямків виробництва, таких як виробництво м'ясних продуктів, сиру, цукерок і заморожених напівфабрикатів.

Компанія має потужні регіональні можливості. Підприємство працює в межах Київської області та сусідніх областей, завдяки щоденним поставкам свіжої продукції на ринок.

Виробничі потужності ТОВ «Лерой» включають 10 м'ясокомбінатів, 1 м'ясопереробний цех, 1 цех з виробництва кондитерських виробів та 1 цех з виробництва напівфабрикатів, підприємства та пункти закупівлі молока.

Компанія сертифікована за міжнародними стандартами ISO 9001 з менеджменту якості, ISO 22000 з менеджменту в сфері харчової безпеки та ISO 14001 з екологічного менеджменту.

Загальна потужність ТОВ «Леруа» включає:

- Переробка м'яса - 324 тонни на рік;
- Виробництво сиру - 30 тонн на рік;
- Виробництво напівфабрикатів - 25 тонн на рік;
- Кондитерські вироби - 12 тонн на рік.

Основним брендом компанії є торгова марка «Маршалок».

М'ясо є основною сировиною для виробництва продукту, тому контроль якості починається на фермах і сім'ях, які постачають сировину.

Відпуск м'яса з ферми відбувається на власні приймальні пункти підприємства, обладнані сучасними холодильними установками, що дозволяють швидко охолодити продукт до 3°C. Саме при такій температурі інгредієнти максимально довго зберігають свою природну користь і смак. Співробітники лабораторії проводять

перші дослідження безпосередньо на місці прийому, щоб перевірити якість м'яса, а на фабрику в спеціальних холодильниках відправляється лише сировина належної якості.

Висока якість продукції ТОВ «Лерой» підтверджена понад 30 національними та міжнародними нагородами та дегустаціями.

Завдяки багаторічному досвіду розробки м'ясних продуктів і сучасному обладнанню лабораторій компанії, ТОВ «Лерой» є одним з небагатьох підприємств в Україні, здатним виробляти продукцію з урахуванням побажань споживачів. Таким чином, компанії можуть виробляти індивідуальні продукти або продукти, які враховують особливості місцевого ринку, наприклад продукти з різним вмістом сировини.

Варто зазначити, що ТОВ «Леруа» входить до ТОП-25 українських компаній, виробляючи 84% м'ясної продукції країни (що становить 16% усіх українських виробників).

Найпопулярніші виробники м'яса в Україні: м'ясна фабрика «Фаворит»; глобинський комбінат»; м'ясокомбінат «Ятрань»; підприємство «Український бекон»; м'ясокомбінат «Ювілейний»; «Кременчугм'ясо»; «Наша Ряба»; ТМ «Дружба Народів»; ТМ «Бащинський»; ТМ «Індекс»; ТМ «Легко»; ТМ «Маршалок»; ТМ «М'яско»; ТМ «Наш продукт»; ТМ «Пан Курчак»; ТМ «Оніс»; ТМ «Русанко»; ТМ «Тарас Бульба»; ТМ «Вакула»; ТМ «Чернівецькі ковбаси»; ТМ «ВК і К»; ТМ «Сімейний стіл»; ТМ «Тульчин»; ТМ «Фарро».

Внутрішнє середовище компанії включає набір факторів, створених і контрольованих компанією. Складові внутрішнього середовища компанії безпосередньо впливають на її ефективність: корпоративна стратегія, цілі, місія, структура, технології, люди, організаційна культура.

Виробництво продукту має свої економічні та організаційні особливості:

1. Термін зберігання сировини невеликий.
2. Широкий асортимент продуктів переробки.

У процесі формування повного циклу, який проходить від виробництва сировини до готової продукції, що надходить до споживача, сільське господарство

відчуває труднощі, перш за все через надто роздроблене виробництво. У більшості випадків попит на оброблені готові продукти більш еластичний, ніж попит на сире м'ясо.

Стосовно виробничих характеристик ТОВ «Лерой» слід зазначити, що з метою забезпечення високого рівня якості сировини та смакових показників підприємство: використовує традиційні українські рецепти та сучасні європейські методики; звертає увагу на якість сировини; використовує лише перевірених постачальників сировини; впроваджує сувору систему контролю якості на кожному етапі виробництва.

Організаційний фактор.

Компанія має децентралізовану функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1).

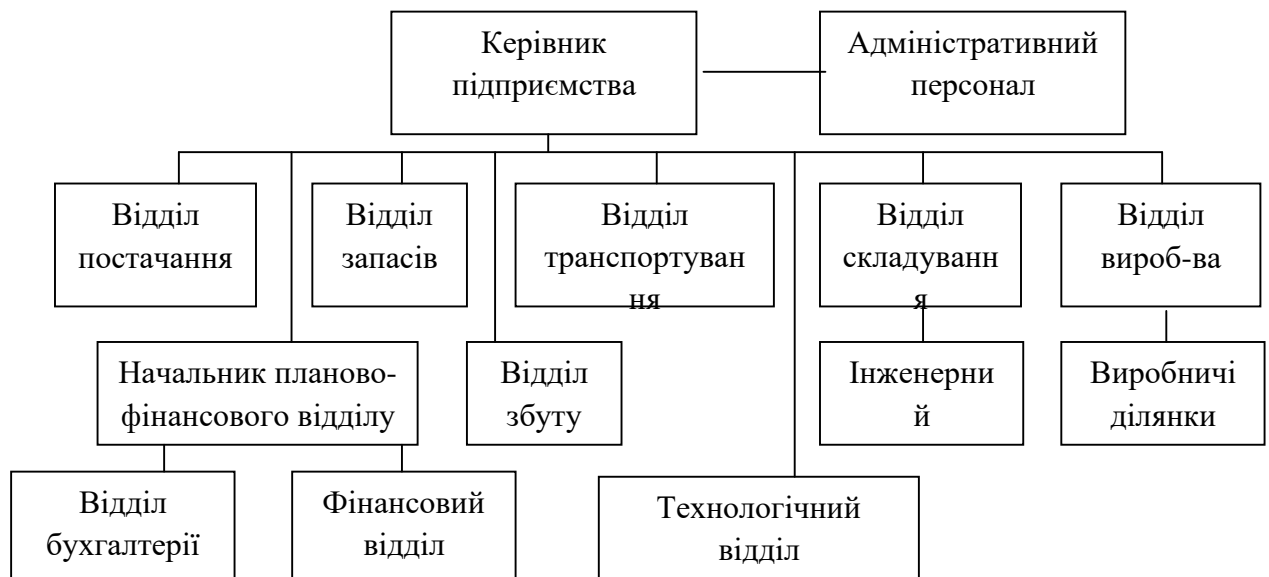


Рис. 2.1. Функціонально організаційна структура управління ТОВ «Лерой»

Найважливіші функції компанії (такі як виробництво, логістика, маркетинг або фінанси) потребують організаційної інтеграції. Для кожної служби формується ієрархія послуг, де основна функціональна служба розділена на більш дрібні підрозділи, які вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дозволяє підібрати кваліфікованих спеціалістів, які спеціалізуються на відповідних відділах,

забезпечуючи тим самим мінімізацію витрат організації на виконання виробничих функцій.

Результати роботи кожного функціонального підрозділу оцінюються відповідними показниками. Наприклад, характеристиками роботи виробничого відділу є такі показники ефективності, як прогрес виробництва, споживання ресурсів, продуктивність праці та використання обладнання. Тому встановлюється система матеріального стимулювання з основною метою досягнення високих показників у кожній службі. При цьому кінцевий результат ніби відходить на другий план, оскільки вважається, що всі служби в тій чи іншій мірі прагнуть його досягти.

Кадровий фактор.

Компанія приймає відкриту та проактивну кадрову політику:

- Керівництво організації має засоби не тільки прогнозувати, але й впливати на ситуацію;
- Служба кадрів формує антикризові плани персоналу на основі внутрішньої та зовнішньої ситуації, здійснює моніторинг ситуації та стандартизує виконання планів;
- Керівництво організації розробляє якісні плани роботи персоналу і передбачає варіанти реалізації в різних ситуаціях.

Організація є прозорою щодо співробітників усіх рівнів під час найму на початкові та керівні посади. Висококваліфіковані спеціалісти приймаються на роботу на основі конкурсного відбору. Цей тип кадрової політики характерний для організацій, які проводять конкурентну політику, спрямовану на швидке зростання виробництва і досягнення лідерських позицій на зовнішніх ринках.

Фактор маркетингу.

Внутрішнє середовище компанії включає: маркетингових посередників; постачальників; конкурентів; споживачів; контактні аудиторії.

Маркетингові посередники - це компанії та організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі маркетингового процесу бізнесу (дослідження ринку, продажі, просування тощо). Яскравим прикладом є торгові агенти ТОВ «Лерой», такі як Сільпо, Ашан та ін.

Оскільки компанія має власну сировинну базу, попит на постачальників не є нагальним, але підприємство все одно закуповує сировину у контрагентів.

Контактна аудиторія - це фізична або юридична особа, яка виявляє реальний або потенційний інтерес до компанії і може впливати на її діяльність. Ці партнери є учасниками та засновниками товариства з обмеженою відповідальністю «Лерой»

З точки зору маркетингової політики компанія реалізує допоміжні маркетингові стратегії. Тому що попит і пропозиція ідеально збігаються, і компанія все ще підтримує цей зв'язок через рекламу, дегустаційні точки тощо.

Торгові представники регулярно відвідують магазин і контролюють дотримання умов зберігання продукції.

Технічний персонал компанії здійснює контрольовані закупівлі та проводить тестування продукції, щоб усі смакові та поживні якості продукції зберігалися на найвищому рівні під час зберігання та розповсюдження.

Фінансовий фактор.

Завдяки високим обсягам продажів компанія продовжує розвиватися, оскільки знає, що попит на її продукцію з часом зростатиме. Підприємство отримує дохід від реалізації своєї продукції. Одним із факторів розширення підприємства стали позикові кошти, які компанія використовувала для будівництва нових лабораторій, проведення різноманітних досліджень та покращення сировинної бази.

Стратегічний фактор.

Стратегічним планом ТОВ «Лерой» є збільшення виробництва, створення нових видів продукції та розширення сировинної бази.

Фактори виробництва.

Враховуючи найсучасніші тенденції світової промисловості, компанія приділяє велику увагу модернізації обладнання. Для забезпечення постійного контролю якості на заводі постійно працює найсучасніша. Постійні інвестиції в оновлене обладнання та автоматизацію виробничих процесів дозволяють мінімізувати вплив зовнішніх факторів і забезпечити виробництво високоякісної продукції.

На діяльність компанії значною мірою безпосередньо впливають фактори зовнішнього середовища. Це змушує ТОВ «Лерой» постійно боротися за своїх

клієнтів, оскільки конкуренція в цій галузі досить жорстка, а платоспроможних клієнтів в сучасній економіці набагато менше.

Розглянемо динаміку виробництва продукції ТОВ «Лерой» за 2019-2021 роки, табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Виробництво та реалізація продукції ТОВ «Лерой» 2019-2021 рр., тонн

Найменування продукції	Фактично вироблено					Відхилення			
	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне, тон		Відносне, %	
						21/20	21/17	21/20	21/17
Сир	13	16	20	24	30	6	17	0,19	0,56
М'ясні вироби	73	106	154	223	324	101	251	0,31	0,77
Кондитерські вироби	7	8	9	10	12	2	5	0,13	0,43
Напівфабрикати	11	13	16	20	25	5	14	0,19	0,58

Аналізуючи таблицю, можна побачити, що загальний обсяг виробництва постійно зростає, завдяки постійному розвитку бізнесу та збільшенню продажів. Аналізуючи кожен вид продукції окремо, можна сказати, що в основному мова йде про попит ринку збуту, про що свідчить безперервне зростання виробництва, рівня продажів і товарообігу.

Ми бачимо, що за останні роки виробництво сиру зросло на 17 тонн, зростання склало майже 60%, що є хорошим показником відносно молодого виробничого напрямку компанії.

М'ясна продукція є основним напрямком діяльності ТОВ «Лерой». Аналіз різних показників цієї продукції показує, що за останні роки продажі продукції зросли на 251 тонну. Зростання на 77%, що свідчить про величезний прогрес у розвитку компанії, враховуючи, що підприємство займається виробництвом даної продукції з 1996 року, а за 5 років продажі зросли майже на 80%.

Кондитерське виробництво було одним із останніх виробничих секторів, відкритих компанією, але воно добре розвивається: продажі зросли на 13% за останній рік і на 43% за останні п'ять років.

Допоміжним напрямком виробництва м'яса є напівфабрикати. На цьому підприємстві дуже реальний симбіоз виробництва м'яса та напівфабрикатів, тобто раціональне використання сировини. Напівфабрикати є одним із

найперспективніших напрямків виробництва підприємства, оскільки попит на цю продукцію з часом зростає прямо пропорційно темпу життя людей. Продажі продукції збільшуються в середньому на 20% на рік.

Отже, аналізуючи обсяг виробництва ТОВ «Лерой», можна сказати, що на перший погляд це підприємство є перспективним, а рівень менеджменту відділу збуту дуже високий, про що свідчить обсяг реалізації продукції.

Компанія входить до ТОП-25 компаній-лідерів з виробництва продуктів м'ясопереробки. Розглянемо частку ринку збуту підприємства порівняно з іншими підприємствами галузі, таблиця 2.2.

Таблиця 2.2.

Частка підприємства в галузі

Підприємство	Частка
М'ясна фабрика «Фаворит»	13,00%
«Глобинський комбінат»	10,50%
М'ясокомбінат «Ятрань»	7,50%
Підприємство «Український бекон»	7,30%
М'ясокомбінат «Ювілейний»	6,50%
«Кременчугм'ясо»	4,80%
Наша «Ряба»	4,10%
ТМ «Дружба Народів»	4,00%
ТМ «Бащинський»	3,80%
ТМ «Індекс»	3,50%
ТМ «Маршалок»	3,30%
ТМ «Легко»	3,30%
ТМ «М'яско»	1,50%
ТМ «Наш продукт»	1,44%
ТМ «Пан Курчак»	1,40%
інше	25,46%

З таблиці 2.2 видно, що основними лідерами цього ринку є М'ясокомбінат «Фаворит», СК «Глобин», М'ясокомбінат «Ятрань», Беконне підприємство «Україна» та М'ясопереробний комбінат «Ювілейний», хоча ТОВ «Лерой» все ще знаходиться на початковій стадії. З точки зору розвитку воно може конкурувати з гігантами вітчизняної м'ясопереробної промисловості, тобто за якістю продукції, що свідчить про великий потенціал для формування лояльності споживачів та розширення ринку збуту.

Згідно з дослідженнями ТОВ «Лерой», основними споживачами цього підприємства є жінки від 25 до 60 років. Часто це заміжні жінки, які купують для всієї родини.

Проаналізуємо конкурентне середовище за допомогою SWOT-аналізу, процесу створення зв'язків між найбільш характерними для компанії можливостями, загрозами, сильними (сильними) і слабкими сторонами. Результати можуть бути використані для формулювання та вибору стратегії компанії в майбутньому.

За результатами аналізу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища сформовано чотири напрямки: СіМ (сильні сторони і можливості), СіЗ (сильні сторони і загрози), СЛіМ (слабкі сторони і можливості), СЛіЗ (слабкі сторони та загрози).

Поле СіМ пропонує стратегії, які використовують сильні сторони компанії для реалізації можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі. Область пропонує стратегії використання переваг для усунення загроз із зовнішнього середовища. Сфера СЛіМ пропонує стратегії мінімізації слабких сторін компанії шляхом використання можливостей ринкової ситуації. Стратегія, прийнята доменом СЛіЗ, полягає в мінімізації слабких місць підприємства та загроз, які виникають у зовнішньому середовищі. Надається SWOT аналіз компанії.

Проаналізуємо недоліки та сильні сторони компанії, провівши SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналізуючи можливості у зовнішньому середовищі, можна побачити, що цей перелік можливостей є досить кількісним, що свідчить про потребу підприємства в розробці нових видів продукції, оскільки ТОВ «Лерой» на даний момент розробляє продукцію компанії на регіональному рівні порівняно з до інших конкурентів, сфера діяльності яких недостатньо широка.

Захоплення суміжних частин має відбуватися безперервно, оскільки це може сприяти підвищенню раціонального використання сировини, матеріалів, відходів тощо.

Визначення цільової аудиторії є одним з найважливіших моментів розвитку виробництва, адже після визначення цільової аудиторії компанії необхідно

налаштувати рекламні кампанії, створити різні формати продукції та товари з різною ціновою політикою.

Говорячи про співпрацю з іншими компаніями, слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку компанії компанія стрімко розвивається і вже співпрацює з відомими компаніями на ринку роздрібною торгівлі України, магазинами: Сільпо, Ашан, Фуршет, АТБ, тощо.

Формування унікальної комерційної пропозиції прямо і пропорційно збільшить прибуток за рахунок залучення нових клієнтів і великої кількості споживачів.

Аналізуючи загрози, з якими стикається компанія, необхідно продемонструвати, що компанія знає, як справлятися з проблемами збору по відношенню до її економічної ситуації та забезпечує високий рівень конкуренції на ринку.

Розглядаючи загрозу товарів-субститутів, слід зазначити, що компанії виробляють високоякісні товари в тому чи іншому ціновому діапазоні, тому лише продукти найвищої якості можуть становити загрозу для компанії у вигляді заміників.

Ослаблення постачальників компанії безпосередньо вплине на кінцеві продажі продукту, оскільки спочатку знизивши якість сировини для виробництва продукту, можна втратити клієнтів і створити негативний імідж компанії, що потребує значних ресурсів і витрати в майбутньому.

Ця загроза є найбільш важливою для діяльності конкурентів, оскільки компанії-конкуренти матимуть більший вплив на ринок збуту та отримають можливість чинити тиск за рахунок підвищення якості продукції, реклами та зайнятості сегмента ринку.

2.2. Аналіз стратегічної логістичної діяльності та сервісу ТОВ «Лерой»

Логістичний бізнес ТОВ «Лерой» є одним з основних допоміжних напрямків діяльності підприємства, оскільки забезпечує зв'язок з навколишнім середовищем підприємства, а також з внутрішньовиробничими зв'язками у виробництві продукції. Виробнича логістика – це процес забезпечення виробництва ковбас, сирів та напівфабрикатів усіма необхідними ресурсами (матеріальними, інформаційними, людськими та фінансовими ресурсами) інтегруючи заходи підтримки виробничого процесу. Логістика в ТОВ «Лерой» охоплює всі фактори, пов'язані з постачанням сировини, напівфабрикатів, допоміжних і експлуатаційних матеріалів і передачею напівфабрикатів і готової продукції на склад збуту. Ефективна логістика постачання та формування раціональних з фінансової точки зору логістичних процесів набувають все більшого значення в організації бізнесу. В результаті компанія значно скоротила транспортні витрати, які є основним фактором витрат у логістиці, та краще використовувала наявні ресурси.

Оскільки виробники хочуть залишатися на ринку та підтримувати свою продукцію конкурентоспроможною, вони змушені вживати нових заходів, які в основному стосуються сфер маркетингу та використання логістики для фізичного переміщення товарів (пов'язаної з місцем виробництва).

Логістика – це система, яка підтримує виробничий процес компанії всіма необхідними ресурсами (матеріалами, інформацією, людськими та грошовими ресурсами) шляхом інтеграції діяльності, що підтримує виробничий процес. Він охоплює всі фактори, пов'язані із заготівлею сировини, напівфабрикатів, допоміжних матеріалів і експлуатаційних матеріалів у процесі виробництва і передачею напівфабрикатів і готової продукції на склад збуту. З фінансової точки зору в організації бізнесу товариства з обмеженою відповідальністю «Лерой» все більшого значення набуває ефективна матеріальна логістика та створення раціональних логістичних процесів. В результаті компанія значно скоротила витрати на транспортування, основний драйвер витрат, і краще використовувала наявні ресурси.

Логістика стає все більш важливою у світі бізнесу, і її недооцінка може мати серйозні наслідки.

Завдяки редизайну логістичних процесів компанія має можливість управляти товаропотоком «з одних рук», таким чином скорочуючи час між виробництвом і доставкою товару кінцевому одержувачу. На цьому етапі розвитку бізнесу логістика вводить багато зв'язків з багатьма функціональними сферами компанії, такими як виробництво, маркетинг і бухгалтерія. Зростає інтерес до ролі обслуговування клієнтів у здобутті конкурентної переваги на ринку, що обумовлено двома основними факторами:

- Очікування споживачів від виробників продовжують зростати;
- Сила традиційних брендів зменшується.

Якщо клієнт вибирає між двома продуктами зі схожими технологіями виробництва, йому стає все важче визначити відмінності між ними. Він вибере доступні продукти. Ось чому проблеми обслуговування клієнтів мають багато вимірів і дуже складні. Сучасні переробні підприємства повинні мати повний контроль над усіма елементами, що складають їхні інгредієнти, завдяки ефективному логістичному управлінню. Високий рівень логістичного обслуговування клієнтів може представляти стратегічний спосіб для компаній диференціювати себе на національному та міжнародному ринках. Сьогодні обслуговування клієнтів є важливим «рушієм» для кожного ланцюжка поставок. Підвищена обізнаність клієнтів і зростаючі вимоги клієнтів впливають на управління трафіком у бізнесі. Виробничі та комерційні компанії відповідають за точне відстеження походження всіх продуктів, починаючи з моменту закупівлі сировини, закінчуючи їх обробкою та розповсюдженням до точки продажу, з відповідним маркуванням і контролем якості. В останні роки питання простежуваності та контролю походження продукції стає все більш актуальним. Метою простежуваності є, з одного боку, і, мабуть, найважливіше, захист споживачів, а з іншого – усунення ризиків для виробників. Концепція прийняття повної відповідальності за безпеку споживачів і якість продукції в глобальних ланцюгах постачання є складною і включає:

- Ідентифікацію всіх інгредієнтів продукту та гарантію достовірності цієї інформації (відсутня можливість введення інших інгредієнтів після процесу виробництва та пакування готового продукту);
- Належне забезпечення якості продукції, сертифікованої відповідними системами або стандартами якості, такими як HACCP, ISO 9001:2000, що є результатом забезпечення якості виробництва, транспортування або зберігання;
- Можливість подробиці продукції;
- Здатність швидко розміщувати інші продукти тієї ж серії або серії виробництва на ринку та в ланцюжку поставок;
- Забезпечення негайного вилучення продуктів, які загрожують безпеці життя та здоров'ю, з ринку та з усіх аспектів ланцюга постачання.

Одним із головних завдань логістики компанії є оптимізація та управління внутрішньовиробничими процесами для створення продукту. Харчова логістика передбачає управління потоком цих продуктів та інформації по всьому виробничому ланцюжку (постачання сировини та упаковки, обробка продукту, зберігання, транспортування, розподіл).

У структурі виробництва продукції підприємства виділяють окремі підсистеми (напрями діяльності), а також вимоги до цих процесів і засобів зв'язку:

- Підсистема закупівлі сировини, що включає процес закупівлі сировини та закупівлі продуктів харчування та необхідних матеріалів (упаковки, добавок тощо);
- Процеси, що відбуваються на ринку поставок (наприклад, дослідження ринку);
- процеси постачання складських запасів і процеси зберігання (доставка, організація);
- Виробнича підсистема, що включає процес обробки і зберігання сировини і напівфабрикатів у виробничій ділянці, а також процес зберігання готової продукції;
- Підсистема розподілу, що включає процес зберігання продукції на фазі ротації;

Розглянемо виробничо-логістичний ланцюг ТОВ «Леруа» (рис. 2.1).

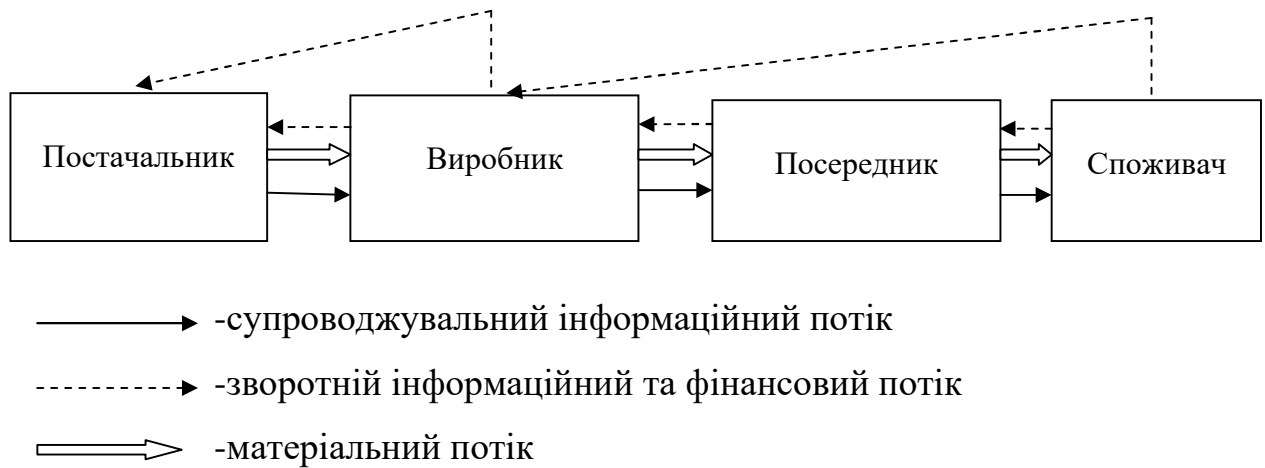


Рис. 2.1. Логістичний ланцюг доведення продукції ТОВ «Лерой» до споживача

Відповідно до визначеного ланцюга логістичного забезпечення організаційна структура логістичної системи як невід'ємної частини внутрішньої діяльності визначається загальною стратегією підприємства та конкурентною стратегією ТОВ «Лерой».

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства визначається цілями і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її метою є максимізація довгострокового прибутку за рахунок ефективної участі в реалізації логістичних функцій. Організаційна структура управління логістикою ТОВ «Лерой» продовжує розвиватися та вдосконалюватися, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та сфер управління (рис. 2.2).

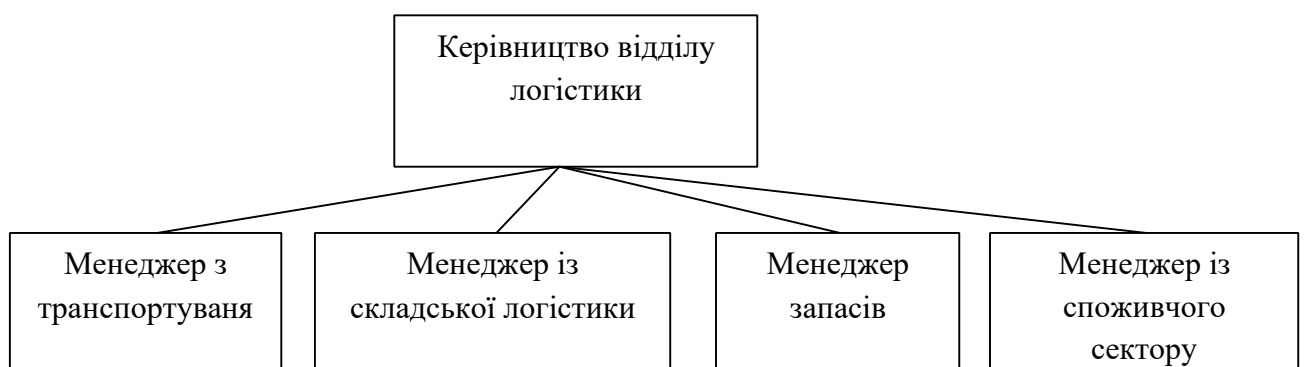


Рис. 2.2. Організаційна структура логістичної системи

Відділ логістики компанії виконує такі функції:

- Контроль своєчасної доставки продукції клієнтам на підставі замовлень і укладених договорів;

- Своєчасне та якісне оформлення торгових документів;
- Забезпечення підготовки ефективних маршрутів доставки;
- Облік обробки замовлень, відвантажень і залишків нереалізованої продукції;
- Підтримка оптимального рівня оплати послуг транспортних агентів;
- Вживання заходів щодо скорочення витрат на складування, складських операцій і ресурсів;
- Перевірка стану складських запасів;
- Стеження за мінімальними показниками нестачі товару та оборотом товару на складі;
- Вживання заходів щодо раціонального використання транспортно-складської техніки;
- Управління складом та аналіз динаміки продажів;
- Планування і контроль оптимальних запасів, необхідних для безперервних продажів;
- Контроль якості і термінів придатності товарно-матеріальних цінностей;
- Складання бюджету відділу матеріально-технічного забезпечення.

Загалом відділ матеріально-технічного забезпечення компанії дозволяє зосередити зусилля вашої компанії на оптимізації рівнів запасів сировини та готової продукції, необхідних для ефективної роботи вашого промислового підприємства. Ефективність роботи відділу логістики можна оцінити за низкою критеріїв. До основних критеріїв слід віднести якісні та кількісні показники, а саме: ефективність діяльності, ефективність логістичних функцій, впровадження бездефектних послуг. Крім того, важливим показником для вимірювання ефективності логістичних послуг є використання трудового потенціалу співробітників.

Проаналізуємо витрати відділу логістики ТОВ «Лерой». Особливістю аналізу логістичних витрат є те, що витрати групуються не за структурою промислового підприємства, а за видами робіт і виробничо-логістичної діяльності. Перехід від функціонального управління до процесного вимагає відповідного переходу від функціонального обліку витрат до процесуального обліку витрат. Аналіз та оцінка

загальних логістичних витрат товариства з обмеженою відповідальністю «Лерой» дозволяє виділити структуру логістичних витрат, як показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.
Структура логістичних витрат ТОВ «Лерой» за 2019-2021
рр., тис. грн.

Стаття логістичних витрат	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				20/19	21/20	20/19	21/20
1. Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	-139,7	15,42	-0,45
2. Складські витрати	24,9	50,2	63,2	25,2	13,1	1,01	0,26
3. Виробничі логістичні витрати	24,3	48,9	61,6	24,6	12,7	1,01	0,26
4. Витрати на закупівлю	238,6	313,0	583,5	74,4	270,5	0,31	0,86
5. Витрати на транспортування	255,6	371,5	539,4	115,9	167,9	0,45	0,45
6. Витрати на логістичне адміністрування	18,7	78,6	58,4	59,9	-20,2	3,20	-0,26

Аналізуючи таблицю, бачимо, що витрати зростають, хоча й незначно. Але за останні роки витрати на збут і логістику знизилися на 45% і 26% відповідно. Це пов'язано з редизайном та модернізацією внутрішньої та зовнішньої логістичних систем компанії: з 2017 року закуплено нове виробниче та транспортне обладнання, принципово змінено систему замовлення та прогнозування споживчого попиту. Розглядаючи загальний розвиток компанії, можна сказати, що збільшення витрат на логістику пов'язане зі збільшенням кількості реалізованої продукції. Однак слід також зазначити, що на початковому етапі компанія використовувала логістичні витрати неефективно та невиправдано.

За три роки собівартість реалізації підприємства зросла на 149 тис. грн., але слід пам'ятати, що витрати суттєво зросли через вищевказані процеси підприємства. Ми бачимо, що в умовах стрімкого зростання продажів собівартість реалізованої продукції теж суттєво зросла, але водночас і знизилася, оскільки динаміка собівартості реалізованої продукції коливається, що пов'язано з більш раціональним використанням фінансами витрати компанії. Виділено на продаж.

За 3 роки складські витрати зросли на 38300 грн., або на 126%. Витрати на склад збільшуються пропорційно зміні рівня запасів на складі. У той же час витрати на транспортування і зберігання істотно впливають на собівартість продукції і являють собою прямі адміністративні витрати на цю продукцію. Це в свою чергу спричиняє зростання цін.

Витрати на логістику виробництва порівняно з минулим роком зросли на 37,3 тис. грн. Слід зазначити, що витрати на логістику включають витрати, пов'язані з переміщенням і зберіганням вартості товарів і матеріалів від первинного джерела до кінцевого споживача. Окрім фактичних витрат, витрати компанії на логістику також повинні включати втрати прибутку, спричинені зв'язуванням оборотного капіталу (виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція), бізнес-збитки, спричинені невідповідним рівнем якості активів, і готову продукцію на різних рівнях. фази логістичного ланцюга, починаючи від постачання і закінчуючи розподілом продукції компанії.

Вартість закупівлі зросла на 345 тис. грн. Як бачимо, це найбільша вартість разом із витратами на доставку. Збільшення витрат на заготівлю пов'язане з вищевказаним збільшенням обсягу реалізації, що призвело до збільшення витрат на закупівлю сировини, транспортування, складування та інших витрат.

Вартість доставки також висока, оскільки вона включає:

- 1) Сплату мита (фрахту) за транспортування та обробку товару (за умови, що витрати несе покупець);
- 2) Витрати на доставку та всі додаткові збори (за винятком штрафів), якщо такі витрати несе покупець;
- 3) Витрати на пожежну безпеку під час транспортування товару до покупця (але ці витрати несе покупець);
- 4) Витрати на збір і розвантаження товарів, що надходять на склад компанії (за винятком зарплати складських працівників-резидентів, яка є витратами на утримання заводського складу).

Як наслідок, ми спостерігаємо зростання витрат на логістику для бізнесу. Основною причиною зростання витрат є збільшення обсягу продажів. З плином часу

використання компанією фінансування витрат на збут і логістику стає більш раціональним, що зумовлено переплануванням логістичних процесів, а час, у свою чергу, перетворюється на відносне зменшення.

2.3. Оцінка логістичної системи підприємства

Ефективне функціонування логістичної системи має на меті якнайкраще задовольнити виробничі потреби, але при цьому мінімізувати витрати компанії. Цікаво, що дослідженню логістичних систем бізнесу приділено мало уваги, але це дорога сфера всієї бізнес-діяльності, яку необхідно постійно вдосконалювати. Адже понад 70% вартості продукту, який надходить до кінцевого споживача, становлять витрати, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням, пакуванням та іншими операціями, що забезпечують рух матеріального потоку.

Логістичний процес компанії супроводжує весь виробничий процес: логістика постачання, транспортування та складування на етапі закупівлі сировини та матеріалів, виробнича логістика на різних етапах, на яких матеріальні ресурси перетворюються на готову продукцію, а також транспортна логістика та складування для доставки готової продукції. продукції, що випускається споживачам. Тому основною методологічною основою вдосконалення логістичної діяльності сучасних підприємств доцільно обрати системний підхід, що забезпечує інтеграцію та чітку взаємодію різних елементів логістичної системи. Інтеграція інформації з логістичних компонентів у системи матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту продукції на основі системного підходу є резервом підвищення ефективності та якості бізнесу.

Окрім оптимізації можливостей логістичної системи, функції логістичної системи також можна оцінити на основі комплексної взаємодії п'яти характеристик, таких як обсяг, швидкість, різноманітність, вартість і нестабільність (від англійського «5V») Таблиця 2.4

Таблиця 2.4.

Ознаки функціонування логістичної системи (5V)

Ознака	Характеристика
Об'єм (Volume)	Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи (наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)
Швидкість (Velocity)	Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
Асортимент (Variety)	Товарна номенклатура, товарна лінія
Нестійкість (Volatility)	Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланок логістичної системи
Вартість (Value)	Ціна "логістичного продукту", загальні логістичні витрати системи

Використання систем оцінки логістичних систем призначене для вирішення трьох основних завдань: моніторингу логістичних операцій, контролю логістичних операцій та управління операціями. Моніторингові показники дозволяють відстежувати динаміку логістичної системи. Типові показники моніторингу логістики включають рівень обслуговування та елементи структури витрат. Контрольні показники відображають поточну продуктивність і використовуються для коригування логістичних процесів, якщо вони відхиляються від встановлених стандартів (наприклад, відстежуваність товарів, пошкоджених під час транспортування). Метрики оперативного менеджменту призначені для мотивації співробітників.

Відповідні показники для оцінки внеску логістики в діяльність компанії можна розділити на:

- Показники, що характеризують логістичну систему;
- Показники, що характеризують функціонування логістичної системи.

До першої категорії відноситься логістична діяльність, а саме: склади, транспортні засоби, обладнання та інвентар. Логістична діяльність становить більшість ресурсів компанії. У дилерських центрах, наприклад, вони представляють понад 90% загальних активів. Рейтинги управління активами показують, як швидко

повертаються оборотні активи (запаси) і наскільки успішно викуповуються інвестиції в основні засоби. Відповідними показниками, що характеризують можливості логістичної діяльності (основних засобів), є:

- Площа, квадратних метрів;
- Місткість, кубічні метри або кількість навантаження (тонн);
- Продуктивність, т/добу;
- Кількість, од.

До другої категорії відносяться такі показники:

- Ефективність логістичних систем;
- Продуктивність зв'язків логістичної системи;
- Надійність логістичної системи;
- Гнучкість логістичної системи.

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лерой» за 2019-2021 роки та далі проаналізуємо логістичну систему підприємства, табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой»
2019-2021 р.р.

Актив	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
Необоротні активи	866,8	5587,9	5604	4721,1	16,1	5,45	0,003
Оборотні активи	2803,1	3800,6	4142,4	997,5	341,8	0,36	0,09
Власний капітал	3565,3	9017,1	9280,8	5451,8	263,7	1,53	0,03
Поточні зобов'язання і забезпечення	104,6	371,4	465,6	266,8	94,2	2,55	0,25

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022	0,55	0,15
Валовий дохід	755,6	1159,8	1563,3	404,2	403,5	0,53	0,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3545	5511,7	6130,2	1966,7	618,5	0,55	0,11
Операційні витрати	562,1	862,1	1306	300	443,9	0,53	0,51
Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	-139,7	15,42	-0,45
Чистий фінансовий результат: прибуток	143,3	21,8	73,7	-121,5	51,9	-0,85	2,38

Зобразимо графічно динаміку зміни показників фінансово-господарської діяльності рис. 2.3.

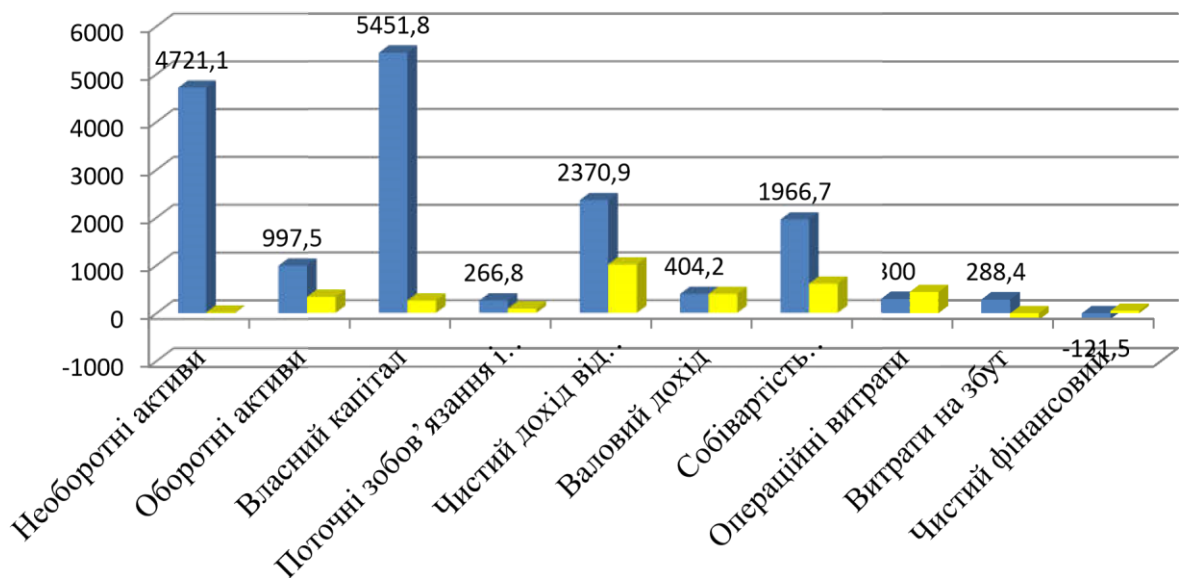


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

Проведемо вертикальний аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства та зможемо побачити вплив управління інформаційними потоками на зміну фінансових показників, а саме як вони вплинули на структуру фінансового стану підприємства на рис. 2.4.

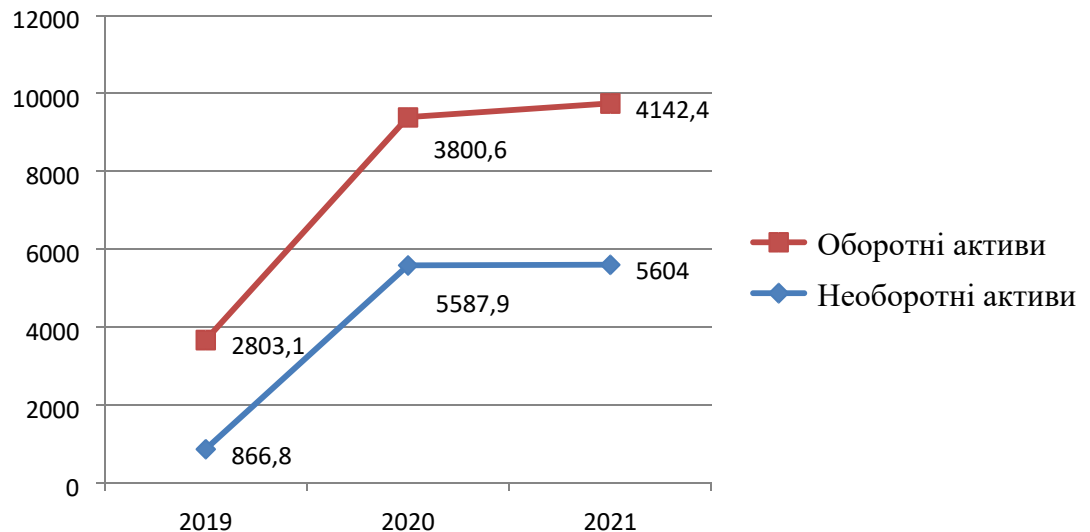


Рис. 2.4. Динаміка зміни оборотних і необоротних активів ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

Після аналізу ми бачимо, що як оборотні активи, так і необоротні активи мають тенденцію до зростання. Ліквідні активи у 2021 році зросли на 45% порівняно з 2019 роком і безповоротно на 546%.

Збільшення основних фондів відбувається за рахунок будівництва нових заводів і комплексів з виробництва продукції багаторічного використання та придбання нового обладнання.

Збільшення оборотних активів зумовлене збільшенням короткострокових та високоліквідних фінансових інвестицій, наданих Товариством суб'єктам господарювання.

Бажано переглянути кредитну політику компанії покупця товару. Негативна динаміка рахунків клієнтів свідчить про ефективне управління кредитами контрагентів, а також свідчить про платоспроможність акціонерів компанії. Слід

зазначити, що цей фінансово-інформаційний потік фактично створюється, оскільки погашення кредитів відбувається протягом тижня.

Динамічні зміни чистого капіталу та поточних зобов'язань представлено на рис.2.5.

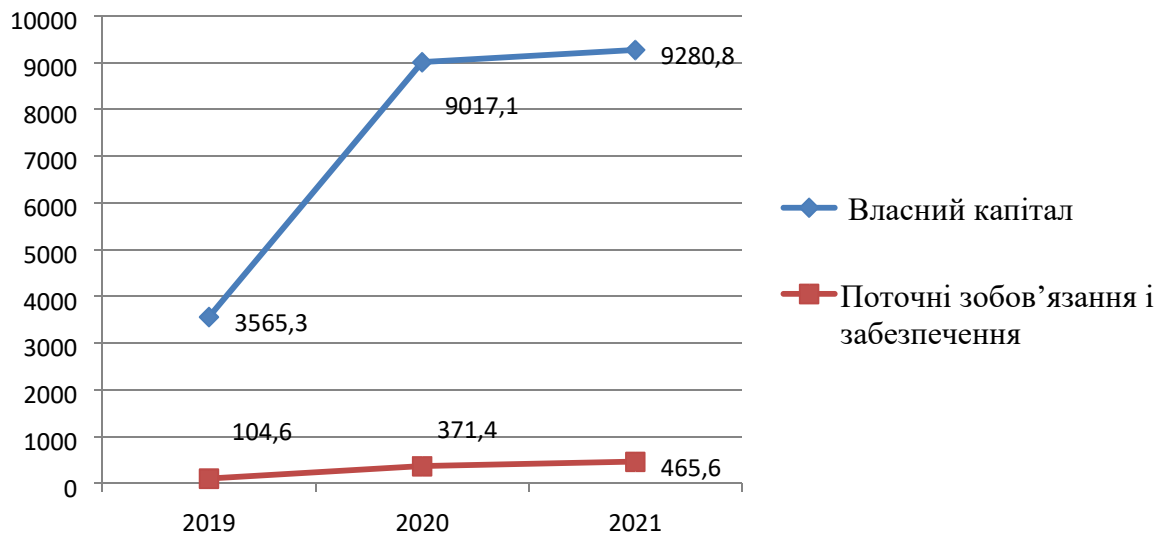


Рис.2.5. Динаміка зміни власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

Цей графік показує тенденцію до збільшення власного капіталу та поточних зобов'язань.

Поточні зобов'язання зросли за два роки на 345%, або в грошовому виразі на 361 тис. У цьому випадку збільшення поточних зобов'язань відбувається за рахунок збільшення зобов'язань за поточними рахунками, тобто збільшенням заборгованості за товари, працю та послуги.

Збільшення статутного капіталу відбувається за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку та поступової ліквідації неоплаченого капіталу, що свідчить про повернення коштів підприємцями до статутного капіталу. У 2021 році він збільшився порівняно з 2019 роком на 5715,5 тис. грн.

Динаміка зміни доходу від реалізації продукції та собівартості виготовленої продукції рис.2.6.

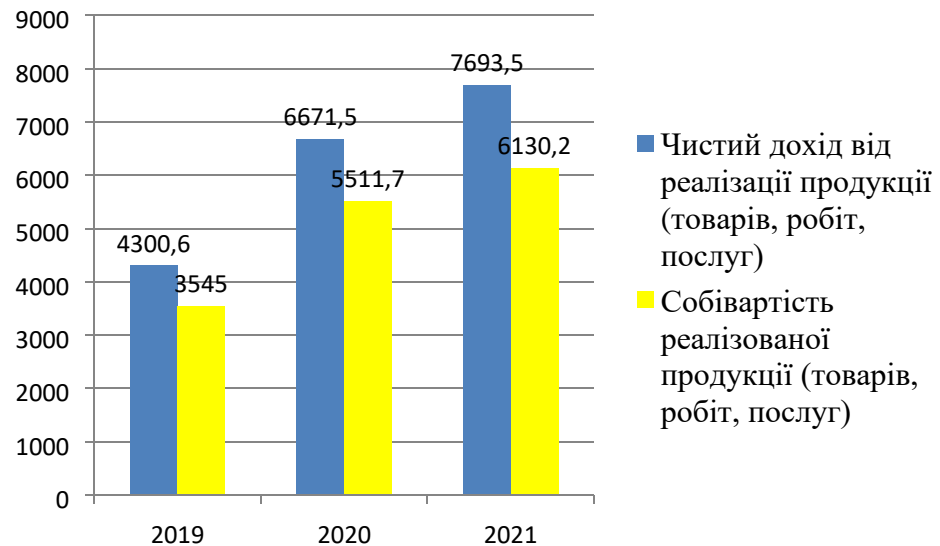


Рис. 2.6. Динаміки зміни чистого доходу та собівартості реалізованою продукції ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

На рис. 2.6 можна побачити, що доходи від реалізації збільшується пропорційно до збільшення собівартості.

Позначено тенденцію зростання собівартості на виробництві. Собівартість збільшилася майже на 73 в 2021 р. порівняно з 2019 р. До цього призвело підвищення ціни на сировину та логістичні послуги, збільшення та покращення якості асортименту на підприємстві для підвищення конкурентоспроможності. Відповідно збільшилася ціна на товари.

В 2019 р. можна спостерігати рівень маржі, який становить 755,6 тис.грн., що в подальшому збільшиться більше ніж у 2 рази.

Динаміка зміни операційних витрат та витрат на збут рис.2.7.

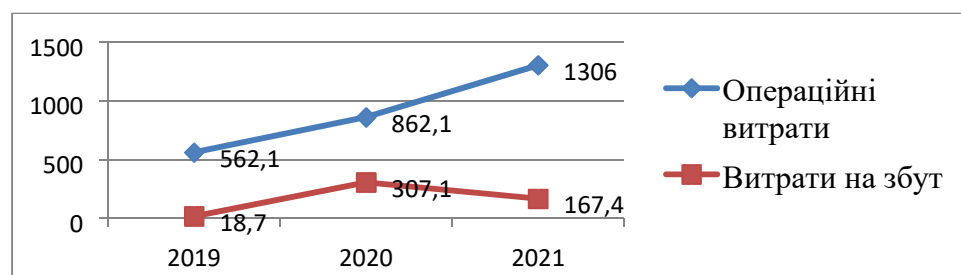


Рис. 2.7. Динаміка зміни операційних витрат та витрат на збут ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

На цьому графіку ми спостерігаємо значне збільшення, а потім зниження собівартості проданих товарів, що, як правило, не є позитивною характеристикою, оскільки це призведе до недофінансування майбутніх маркетингових стратегій, що призведе до зменшення доходу від продажу вище собівартості, оскільки а за рахунок рівня ефективності роботи відділу маркетингу Обсяг реалізації товару зменшиться, але для збереження рівня продажів витрати на реалізацію зростуть. Можна сказати, що норма прибутку залишається на колишньому рівні порівняно з витратами виробництва.

Операційні витрати збільшуються в міру підвищення рівня розвитку бізнесу та зростання продажів, а також із зростанням вартості товарів, проєктів і послуг. Операційні витрати за останні роки зросли в 2,5 рази

Вартість реалізації коливається. У 2020 році порівняно з 2019 роком витрати на збут зросли на 1542% у 2021 році, тоді як вони зменшилися на 45% порівняно з 2020 роком. Модернізація логістичних систем та їх реінжиніринг призводять до цих коливань, які, в свою чергу, призводять до скорочення та раціоналізації інформації, матеріальні та фінансові витрати логістичних систем.

Застосування системи оцінки результатів логістичної діяльності призначене для вирішення трьох основних завдань: моніторинг логістичних операцій, контроль продуктивності логістичної системи та ефективності управління логістичною системою.

Для моніторингу логістичної системи необхідно аналізувати такі показники, як ефективність і продуктивність.

Проведемо розрахунки показників, що характеризують продуктивність логістичної діяльності підприємства: дані показники характеризують продуктивність людських ресурсів в логістичних процесах на підприємстві. Вимірюється кількістю логістичних операцій, наданих одним працівником за рік
рис. 2.8.

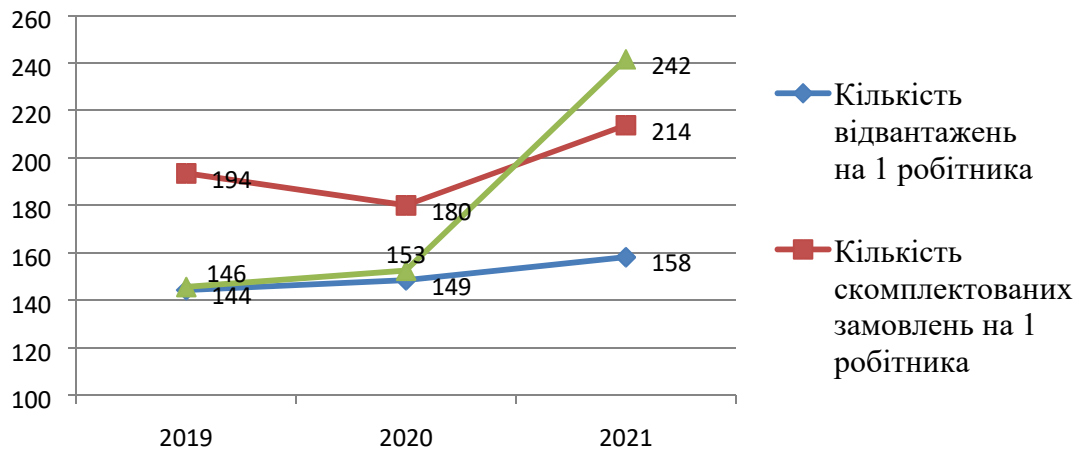


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників продуктивності робітників логістичного відділу ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

Аналізуючи динаміку зміни показників продуктивності праці співробітників відділу логістики, загальна позитивна динаміка зростання свідчить про збільшення обсягів замовлень компанії, що, в свою чергу, призвело до збільшення обсягів реалізації продукції, що сприяє зростанню продажів продукції компанії.

Порівняно з іншими показниками, кількість відправлень на 1 працівника має стабільний характер до збільшення, але слід враховувати, що ця динаміка не спостерігається постійно, оскільки необхідно враховувати людські ресурси. На ТОВ «Лерой» вантажопідйомність, встановлена на 1 робітника, становить 6 тонн. за зміну. Тобто, оскільки робоче навантаження працівників продовжує зростати та перевищує встановлені стандарти, продуктивність праці працівників буде знижуватися, а вантажно-розвантажувальні роботи не виконуватимуться своєчасно, що в кінцевому підсумку вплине на прибуток компанії.

Протягом аналізованого періоду кількість виконаних замовлень на 1 працівника характеризувалася стрибками. Загальний рівень виконаних замовлень за звітний період зріс на 20, або на 10,3 відсотка. У 2020 році кількість виконаних замовлень зменшилася на 18 одиниць. Причина зменшення кількості замовлень, виконаних однією особою, полягає в тому, що були найняті нові комплектувальники, а загальна кількість виконаних замовлень була розділена.

Ми спостерігаємо, що з 2020 по 2021 рік кількість замовлень на одного агента з продажу істотно зросла. У 2021 році кількість замовлень на одного торгового агента зросла майже на 60% порівняно з 2020 роком. Зростання цього показника пов'язане зі збільшенням кількості замовлень на кондитерські вироби, виробництво сирів та дрібносерійну переробку м'яса, а також збільшення попиту на напівфабрикати.

Отже, як ми спостерігаємо на даному етапі розвитку, показники продуктивності праці працівників ТОВ «Лерой» знаходяться в межах норми для цього підприємства.

Динаміку зміни показників, що характеризують ефективність логістичної системи наведемо на рисунку 2.9.

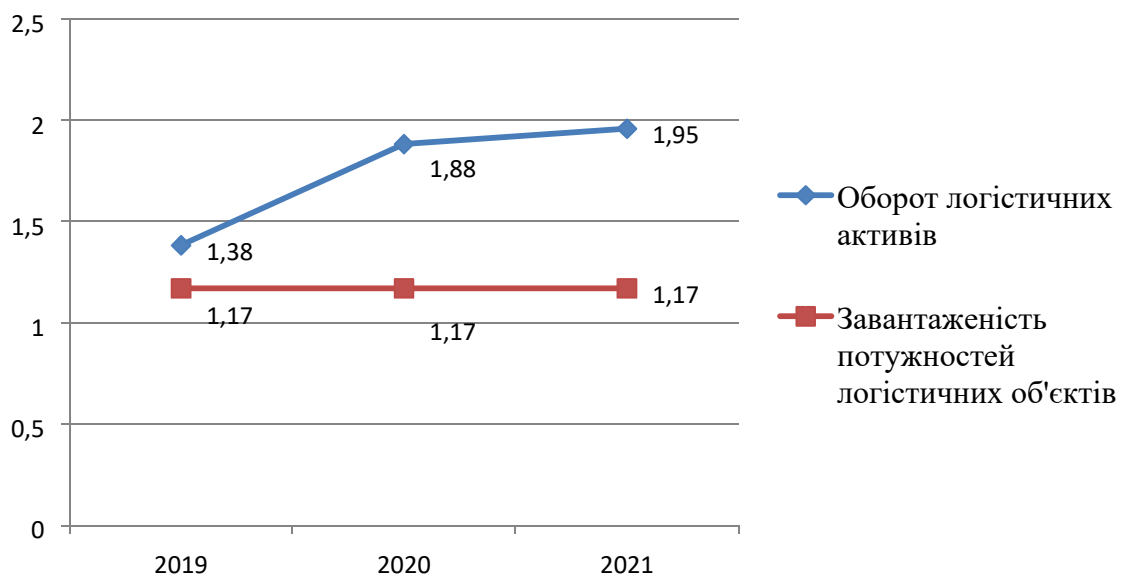


Рис. 2.9. Динаміка зміни обороту логістичних активів та завантаженості потужностей логістичних об'єктів ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

Аналізуючи динаміку використання потужностей логістичних об'єктів, ми виявили, що вони знаходяться на одному рівні. Значення показника 1,17. Тобто це потужність логістичної системи, яка дозволяє використовувати 10-30% резервних потужностей. Показник використання потужностей показує, що фактичне використання потужностей перевищує нормативне. Фактичні показники навантаження, які ще більше перевищують нормальний рівень, можуть призвести до

прискороженого зносу виробничих потужностей, а також негативно позначається на діяльності підприємства, оскільки якість продукції може погіршитися, а планове виробництво може затримати виконання планів тощо.

Оборотність логістичних ресурсів має стрибкоподібні характеристики, що вказує на те, що оборотність власного капіталу компанії постійно прискорюється, тобто вказує на те, скільки разів за період аналізу відбувався повний логістичний цикл, що відповідним чином впливає на діяльність агентства. форма прибутку. Збільшення обороту підприємства відбувається за рахунок збільшення чистої виручки від реалізації. Це позитивний знак для розвитку компанії.

Проаналізуємо динаміку зміни інших показників ефективності логістичної системи на рисунку 2.10.

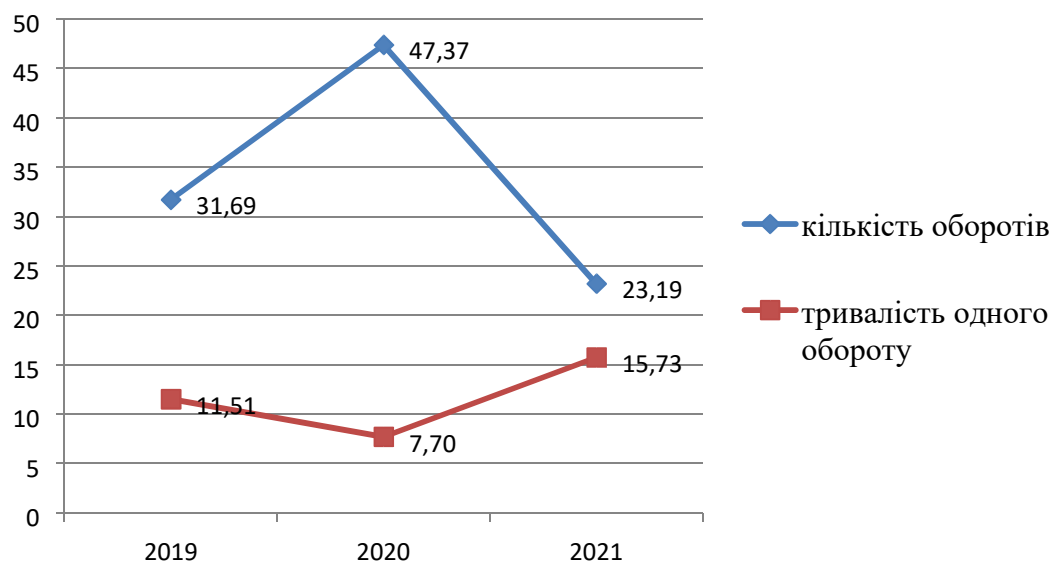


Рис. 2.10. Динаміка зміни кількості оборотів та тривалості одного обороту логістичної системи ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

Проаналізувавши динамічну поведінку тренда тривалості торгів, ми помітили, що індикатор має хвилові характеристики, але в цілому індикатор зростає, що не є позитивним фактором. Видно, що у 2020 році мінімальна тривалість ротації становила 7 днів, тоді як кількість ротацій запасів відповідно зросла та значно підскочила. Слід мати на увазі, що ці параметри можуть бути різними для кожної компанії. Необхідно порівнювати себе з іншими компаніями в галузі.

Таким чином, ефективна політика управління запасами передбачає, що поточні рівні виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо. забезпечити безперебійне виробництво та реалізацію товарів і послуг, але при цьому мінімальні фінансові ресурси відволікаються на фінансування запасів. Якщо операція проходить гладко, але запаси великі, вартість ведення бізнесу зростає.

Проаналізовано витрати на логістику в загальній структурі витрат компанії та прибутковість каналу збуту, як показано на рисунку 2.11.

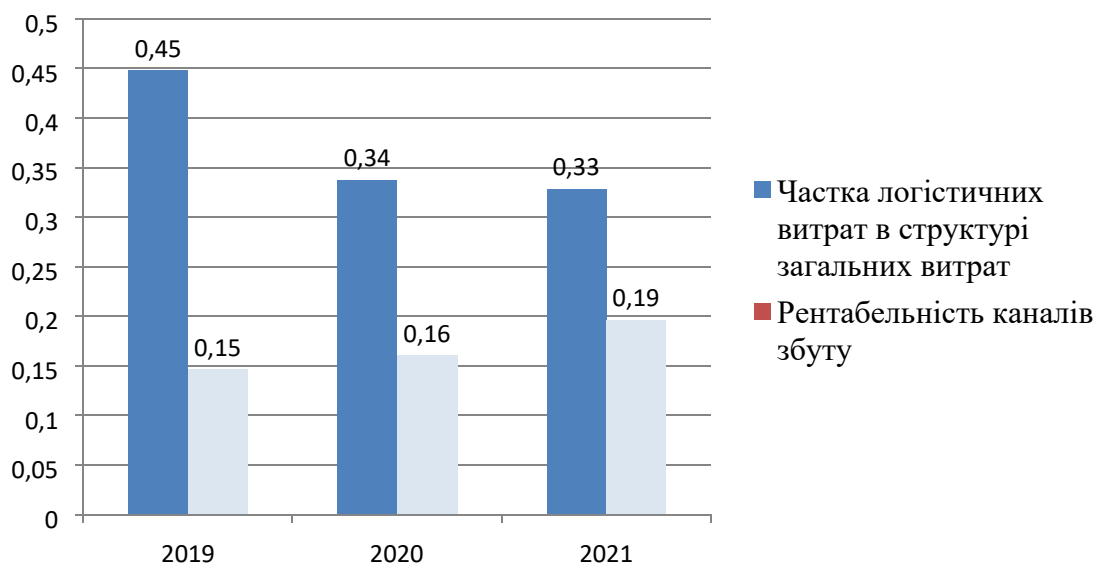


Рис. 2.11. Динаміка зміни логістичних витрат в структурі загальних витрат та рентабельності каналів збуту ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

Аналіз рентабельності продажів показує позитивні тенденції зростання. Причиною такого зростання є постійне зростання загального обороту, тоді як витрати на логістику змінилися дуже незначно. У довгостроковій перспективі, якщо така тенденція прибуткових каналів збуту збережеться, загальні доходи компанії будуть перевищувати витрати на логістику, оскільки варто зазначити, що на даному етапі розвитку компанії витрати на логістику значно перевищують доходи.

Частка логістичних витрат у загальній структурі витрат має тенденцію до зниження. Це пов'язано з незначними коливаннями в структурі логістичних витрат і значним зростанням загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції. Можна спостерігати, що за аналізований період частка логістичних

витрат у загальній структурі зменшилася на 12%. Збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції відбувається за рахунок підвищення закупівельних цін на сировину. Завдяки співпраці компанії з посередниками у 2020 році кількість спецфасонної сировини зросла, тому маємо відповідні результати. З метою скорочення витрат на закупівлю сировини рекомендується створити власну сировинну базу. Однак через рівень розвитку підприємства воно не підходить для поточної фінансової ситуації. Крім того, одним із факторів, що сприяють зростанню витрат, є зростання цін на паливо, оскільки підрозділ логістики компанії має достатньо транспортних засобів, щоб забезпечити доставку продукції підрядникам.

Проаналізуємо надійність логістичних систем компанії. На ринку дистрибуції це важливий показник, тому що за цим значенням можна спостерігати, на якому рівні знаходиться компанія на ринку, як склалися відносини та комунікація з компанією під час співпраці, відносини компанії готовність дотримуватися термінів доставки, готовність компанії підтримувати базові рівні обслуговування, готовність компанії виявляти та усувати недоліки обслуговування, рівень комунікації між контрагентами тощо.

Показники надійності логістичної системи підприємства наведемо на рисунку 2.12.

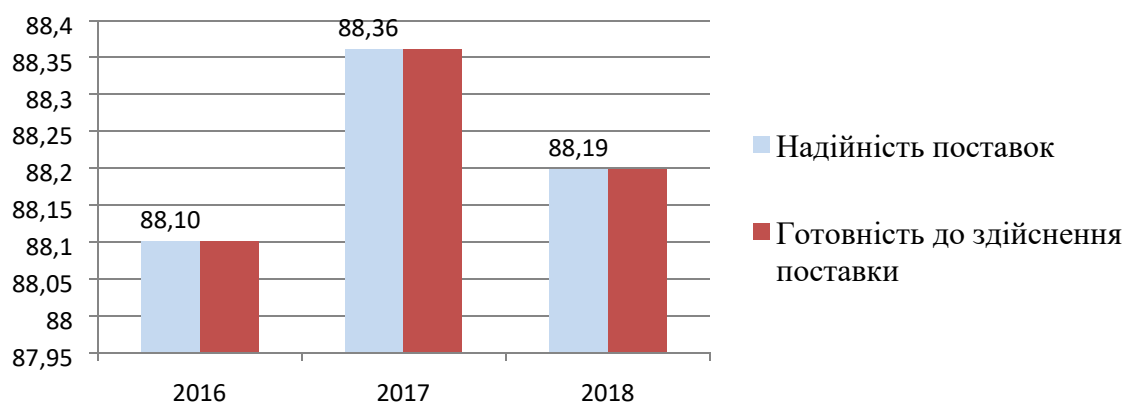


Рис. 2.12. Динаміка зміни надійності поставок та готовності здійснення поставок ТОВ «Лерой» за 2019-2021 рр..

Цей графік показує, що надійність постачання знаходиться на тому ж рівні, що й доступність постачання компанії. Це свідчить про те, що кількість замовлень,

оброблених вчасно, відповідає кількості замовлень, виконаних складом. Так як після виготовлення товар відправляється на склад згідно накладної, вся продукція реалізується зі складу.

Рівень надійності поставок компанії знаходиться на високому рівні. Оскільки надійність доставки - це відношення кількості виконаних замовлень до загальної кількості замовлень, слід мати на увазі, що аналізовані значення отримані в межах звітного періоду. Тобто протягом звітного періоду до загальної кількості замовлень включаються замовлення майбутніх періодів, які не виконуються протягом звітного періоду.

Тому надійність у співпраці з бізнесом вимагає від партнерів високих стандартів відповідальності.

Висновок розділу 2

Аналізуючи логістичну діяльність компанії, можна сказати, що логістична система компанії знаходиться на відносно високому рівні.

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Лерой" знаходяться в межах норми. Підприємства ефективно ведуть господарську діяльність і мають стратегічні перспективи розвитку.

За якістю сировини та цінами на неї компанія має величезну перевагу перед найближчими конкурентами, адже якість та ціна є найважливішими показниками продукту для споживачів.

Проаналізовано сильні та слабкі сторони компанії порівняно з її конкурентами за допомогою SWOT-аналізу. Основними перевагами компанії є великий виробничий досвід, висока якість продукції та надійні бізнес-процеси. Говорячи про можливості компанії, слід мати на увазі, що компанія постійно розвивається у зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку. Можливості компанії включають створення нових видів продукції, збільшення реклами для цільових аудиторій, постійне вдосконалення технології виробництва тощо.

Усі показники логістичної системи підприємства знаходяться на належному рівні та в оптимальному діапазоні. Аналізуючи надійність підприємства, тобто

якість доставки, важливо відзначити, що рівень цього показника повинен прагнути до нуля, оскільки збільшення рекламаций через непостійні поставки може призвести до припинення поставок. договір з іншою стороною.

Логістичні витрати компанії знаходяться на відносно високому рівні, що пояснюється безперервним розвитком логістичної діяльності компанії, тому в 2020 році логістична система була перепроєктована та модернізована. Логістичні витрати складають найбільшу частку в загальній структурі витрат компанії. Оптимізувавши логістичну систему, ви можете отримати значні переваги на ринку збуту та покращити внутрішні виробничі процеси, підвищивши тим самим конкурентоспроможність вашої компанії.

Тому стратегічний розвиток підприємства знаходиться на високому рівні і воно має всі можливості досягти більшого розвитку, підвищити свою конкурентоспроможність і стати сильним конкурентом на ринку.

Отже, розвиток підприємства знаходиться на відносно високому рівні та має всі можливості до ще більшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності і позиціонування себе на ринку як потужного гравця.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЕРОЙ»

3.1. Напрямки оптимізації логістичної системи

Логістичні витрати - це витрати, пов'язані з виконанням логістичних операцій. При цьому, для прийняття обґрунтованих рішень у процесі управління логістичною системою, у загальних логістичних витратах також враховується втрата прибутку, спричинена заморожуванням (фіксацією) матеріальних ресурсів, незавершеним виробництвом, запасами готової продукції, а також постачання, виробництво, споживачі готової продукції. Збитки через недостатній рівень якості дистрибуції та якості логістичного обслуговування. Ця шкода зазвичай оцінюється як скорочення продажів, зменшення частки ринку, втрата прибутку, втрата клієнтів тощо. Таким чином, логістичні витрати включають, крім фактичних витрат, також витрати на втрачені можливості (наслідок).

Втрачені альтернативні витрати (понесені витрати) описують втрату вигоди, пов'язану з тим, що обмежені ресурси можуть бути використані лише певним чином, що виключає використання іншого варіанту, який міг би забезпечити прибуток.

Основна проблема, яка виникає в процесі розподілу логістичних витрат, полягає в тому, що традиційна практика бухгалтерського обліку часто не містить достатньо інформації для визначення витрат, пов'язаних з логістичним процесом. Причина полягає в тому, що традиційні системи бухгалтерського обліку агрегують витрати на логістику в інші групи витрат бізнесу і не дозволяють їх детальний аналіз для врахування всіх наслідків управлінських рішень і їх впливу на загальну ефективність логістичної системи. Все це перетворюється на логістичні витрати, які не залежать від керівництва компанії.

Класифікація витрат на логістику:

- витрати на виконання замовлення;
- витрати на придбання матеріальних ресурсів;
- загальні витрати на зберігання запасів;
- витрати на фінансування логістики та управління інформаційною системою;

- витрати на оплату праці виробництва та витрати на управління запасами.

Невід'ємною частиною ефективного управління логістичними витратами є організація ефективних систем контролю. Рекомендації щодо контролю витрат на логістику:

- Зусилля контролю слід зосередити на місці виникнення витрат;

-- Ефективним способом мінімізації витрат є скорочення невідповідних видів діяльності (програмна, інженерна, операційна). Спроби знизити рівень додаткових витрат рідко бувають ефективними;

- Ефективний контроль витрат вимагає оцінки діяльності компанії в цілому і розуміння результатів діяльності по всіх функціональних напрямках логістики.

Ретельне управління логістичними процесами дозволяє значно скоротити витрати. Але це вимагає використання інноваційних рішень, які ще не поширені серед виробничих компаній. «Євротранспорт», наприклад, дозволяє оптимізувати логістичні процеси за рахунок мінімізації завчасного виконання договорів доставки вантажів і впровадження систем «точно вчасно». Останній звіт Управління статистики про результати транспортної діяльності свідчить про масштаби проблеми несвоєчасної доставки. У внутрішніх відправленнях спостерігається найвищий рівень передчасних поставок – 14%. У міжнародних перевезеннях існує багато проблем, 37% з яких викликані затримкою доставки вантажів. За звітний період спостерігалось незначне покращення, хоча кількість транспортних засобів на кілометр збільшилася. Незавершені замовлення для внутрішніх відправлень зменшилися на 2%, тоді як для міжнародних відправлень змін не було. Статистика показує, що багато компаній досі не знають, як вирішити цю проблему.

Логістика внутрішнього виробництва має свої проблеми. Перш за все, це домівка кожної наступної фази виробничого процесу. Оскільки мінімальні часові витрати на поєднання виробничих процесів у логістичному циклі можуть здатися неважливими, але в довгостроковій перспективі накопичення мінімальних витрат може призвести до втрати прибутку, тобто часу, який можна було б використати для виробництва більшої кількості продуктів, наприклад. Для вирішення цієї проблеми

необхідно оптимізувати процес переходу продукції від одного виробничого процесу до іншого шляхом скорочення часу.

Для вирішення вищезазначених проблем рекомендується прийняти концепцію логістики JT (Just In Time).

Система постачання «точно вчасно» (JT), також відома як концепція точно вчасно - система організації постачання, заснована на синхронній доставці необхідної кількості матеріальних ресурсів і всіх логістичних зв'язків. Система вимагає від них мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів і затримками в логістичних процесах. Система була розроблена японським автовиробником Toyota наприкінці 1950-х років. Японці придумали таку ідею, тому що в країні було занадто багато людей і обмежені ресурси. В Японії «дефіцит» вважається невиправданою витратою, а запаси вважаються марнотратством, оскільки вони займають простір і зв'язують ресурси. Система «точно вчасно» - це концепція, яка охоплює всі аспекти виробничого процесу, від розробки продукту до продажу до післяпродажного обслуговування. Щоб система давала результати, необхідно встановити та досягти додаткових цілей, а саме: усунути всі збої та порушення у виробничому процесі; звести товарні запаси до мінімуму; усунути всю необґрунтовану інвентаризацію. Реалізація концепції «точно вчасно» має позитивні та негативні сторони.

Перевагами цієї системи є:

1. Рівень матеріальних запасів зменшується під час виробничого процесу;
2. Зменшення розмірів виробничих приміщень;
3. Зменшення витрат на зберігання та транспортування матеріалів;
4. Зменшення простоїв обладнання та персоналу;
5. Підвищення якості продукції, що випускається;
6. Підвищення рівня продуктивності;
7. Працівники беруть участь у вирішенні проблем;
8. Більша гнучкість у зміні асортименту продукції.

До недоліків систем «точно вчасно» можна віднести:

1. Низькі запаси роблять будь-які збої у функціонуванні логістичної системи критичними;

2. Запровадження системи може вимагати серйозних змін, які важко реалізувати на практиці.

Стратегія JIT не є універсальною і не завжди застосовна, оскільки її реалізація перешкоджають такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення умов доставки та оплати, помилки та недоліки в передачі інформації між клієнтами та постачальниками. Тому величезні витрати, спричинені впровадженням методів закупівель «точно вчасно», можуть бути ефективними лише за умови стабільної роботи економічної системи та наявності довгострокових ділових відносин. Першим українським виробником, який перейшов на систему «точно вчасно», стало ЗАТ «Чумак». Ми зазначимо українські компанії, які практикують концепцію «точно вчасно», і покажемо відсоток економії логістичних витрат у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Економія логістичних витрат на підприємствах України за допомогою концепції JIT

Підприємство	%
Сармат	25
ЗАТ "АВК"	20
"Торговий дім Харківський жироскомбінат"	18
"Торговий дім Львівський жироскомбінат"	17
Арокосм	15
Сан Інтербрю Україна	15
Ніссан Мотор Україна	13
Криворізький завод гірничого обладнання	10
Крафт Фудз Україна	9
Неміров	9

На вищезазначених підприємствах запроваджено систему «виробництво точно в строк», що дозволило випускати невеликі партії, скоротити терміни підготовки продукції та обмежити кількість незавершеного виробництва.

Отже, розглянувши концепцію управління «точно вчасно», можна зробити висновок, що ця концепція широко використовується в управлінні виробничими системами в ситуаціях, коли різноманітна продукція виробляється у великих кількостях. Основними функціональними напрямками системи «точно вчасно» є: підвищення якості, скорочення часу роботи обладнання, обладнання та машин, зміна виробничих процесів, зменшення матеріальних запасів і, головне, зниження витрат.

Наслідком оптимізації витрат за рахунок впровадження концепції логістики JT (Just in Time) стане скорочення запасів, тобто скорочення оборотних активів і показників фінансової стійкості та платоспроможності компанії, на які впливають течії діяльності. Значно посилиться конкурентоспроможність бізнесу. Зміниться ефективність логістики, надійність та інші показники. Завдяки впровадженню системи JT кількість скарг від бізнесу, безумовно, зменшиться, що напряду покращить такі показники, як якість доставки. В результаті підвищиться рівень надійності підприємства, що підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку харчової промисловості у стратегічному періоді.

Завдяки впровадженню цієї системи перспективи компанії будуть включати вихід компанії на нові ринки, розширення продажів, збільшення асортименту продукції, що є однією з можливостей SWOT-аналізу, підвищення продуктивності тощо. Говорячи про недоліки компанії, необхідно відзначити більш високу вартість продукції на місцевому ринку. Своєчасне впровадження даної системи допоможе скоротити логістичні витрати, які не будуть закладені у собівартість товару, що призведе до зміни цінової політики компанії, тим самим залучивши більше споживачів.

Основним чинником реалізації логістичної концепції JT буде скорочення часових і фінансових витрат на виробництво продукції компанії, тобто скорочення часових витрат всього логістичного циклу. Прибутки зростуть за рахунок оптимізації та скорочення витрат компанії на запаси, штрафів (за їх наявності) за прострочення виконання договірних умов тощо.

3.2. Оцінка ефективності пропонованих стратегічних заходів

Проаналізуємо показники витрат часу на кожній фазі логістичного циклу партії ковбасних виробів, як показано в таблиці 3.2.

Аналізуючи дані, бачимо, що логістичний процес виробництва ковбасних виробів займає майже 25 днів. Головною проблемою компанії на ранніх етапах логістичного циклу є затримки транспорту під час завантаження сировини до відправника, що займає годину. Щоб уникнути цієї проблеми, необхідно

переглянути договір з контрагентом, щоб надати інформацію, яка відповідає концепції ЛТ, що допоможе скоротити поставки сировини. Також важливо відзначити, що при надходженні сировини на підприємство не завжди є можливість відразу розвантажити фури, так як співробітники зайняті внутрішньовиробничою роботою, забезпечуючи сировину для складського зберігання співробітників на етапі обвалки м'яса. Час простою може тривати від 30 хвилин до години. Розглядаючи реалізацію концепції ЛТ, слід зазначити, що ця концепція передбачає ліквідацію складів. Скасувавши витрати на склади для зберігання сировини, можна скоротити частину загальних витрат компанії.

Таблиця 3.2.

Часові витрати на логістичний цикл виробництва продукції

Показник	Кількість т.	Час, год.
Логістичний цикл виробництва м'ясопродуктів	2,00	563,17
Доставка сировини	2,00	5,00
Механічну обвалка м'яса	2,00	3,00
Час на сортування	1,33	1,00
Засолення м'яса	1,30	168,00
Фарширування	1,30	0,87
Наповнення фаршу в оболонки	1,30	1,30
Витримки ковбас	1,24	144,00
Сушіння та охолодження ковбас	1,24	240,00

Також слід зазначити, що автомобілі ТОВ «Лерой» не були завантажені по дорозі на сировинну базу, що свідчить про їх простою, що призвело лише до витрат підприємства за рахунок витрат на пальне та амортизації транспортних засобів. Щоб вирішити цю проблему, нам потрібно знайти додаткового партнера, якому потрібен цей тип транспортного засобу для транспортування нашої продукції, і ми зможемо покрити частину витрат на доставку отриманими товарами.

Розглянемо комплексно етапи механічної обвалки та сортування. Аналізуючи ці дві фази, можна скоротити час, витрачений на сортування сировини, оскільки цю роботу можна виконати під час фази обвалки та скоротити процес сортування на 30 хвилин.

Під час фази консервування, нарізавши в'ялене м'ясо на більш дрібні шматки, можна скоротити час до 72 годин, значно скорочуючи логістичний цикл для виробництва цього продукту.

Охолодження та сушіння ковбас – це не лише те, що продукт вчасно не потрапив на наступний етап. Тобто в процесі відвантаження нова партія напівфабрикатів повинна простояти в черзі 1-2 години перед транспортуванням на склад.

Впроваджуючи концепцію ЛТ, можна ліквідувати складські площі, таким чином зводячи витрати на склад до нуля. Цю проблему можна вирішити шляхом зміни договору з торговим партнером по маркетингу.

Проаналізуємо в таблиці, наскільки скоротиться час логістичного циклу за рахунок впровадження концепції ЛТ та оптимізації внутрішнього логістичного виробничого процесу (таблиця 3.3.)

Таблиця 3.3.

Загальна динаміка зміни часових затрат логістичного циклу

Показник	Час до оптимізації, год.	Час після оптимізації, год.
Логістичний цикл виробництва м'ясопродуктів	563,17	463,17
Доставка сировини	5,00	3,50
Механічну обвалка м'яса	3,00	3,00
Час на сортування	1,00	0,50
Засолення м'яса	168,00	72,00
Фарширування	0,87	0,87
Наповнення фаршу в оболонки	1,30	1,30
Витримки ковбас	144,00	143,00
Сушіння та охолодження ковбас	240,00	239,00

Зменшення витрат у загальному часовому вимірі відбудеться за рахунок оптимізації логістичного циклу на етапі сушіння м'яса, оскільки встановлення нових дорогих частин різальної машини змінить об'єм шматків м'яса. Вартість запчастини 50000 грн.

У таблиці ми порівнюємо час, витрачений на впровадження концепції ЛТ та оптимізацію логістичного циклу (таблиця 3.4.)

Таблиця 3.4.
Порівняння скорочення часових затрат від концепції ЛТ та оптимізації логістичного циклу ТОВ «Лерой»

Показник	ЛТ, год.	Оптимізація циклу, год
Доставка сировини	1,5	-
Механічна обвалка м'яса	-	-
Час на сортування	-	0,5
Засолення м'яса	-	96
Фарширування	-	0,87
Наповнення фаршу в оболонки	-	1,3
Витримки ковбас	1	-
Сушіння та охолодження ковбас	1	-

Бачимо, що найбільше скорочення часу відбувається за рахунок оптимізації логістичного процесу компанії, який становить 98,67 години. Концепція ЛТ скоротила логістичний цикл на 3,5 години.

На рис. 3.1 та рис. 3.2 наведено загальну динаміку зміни витрат логістичного циклу виробленої продукції.

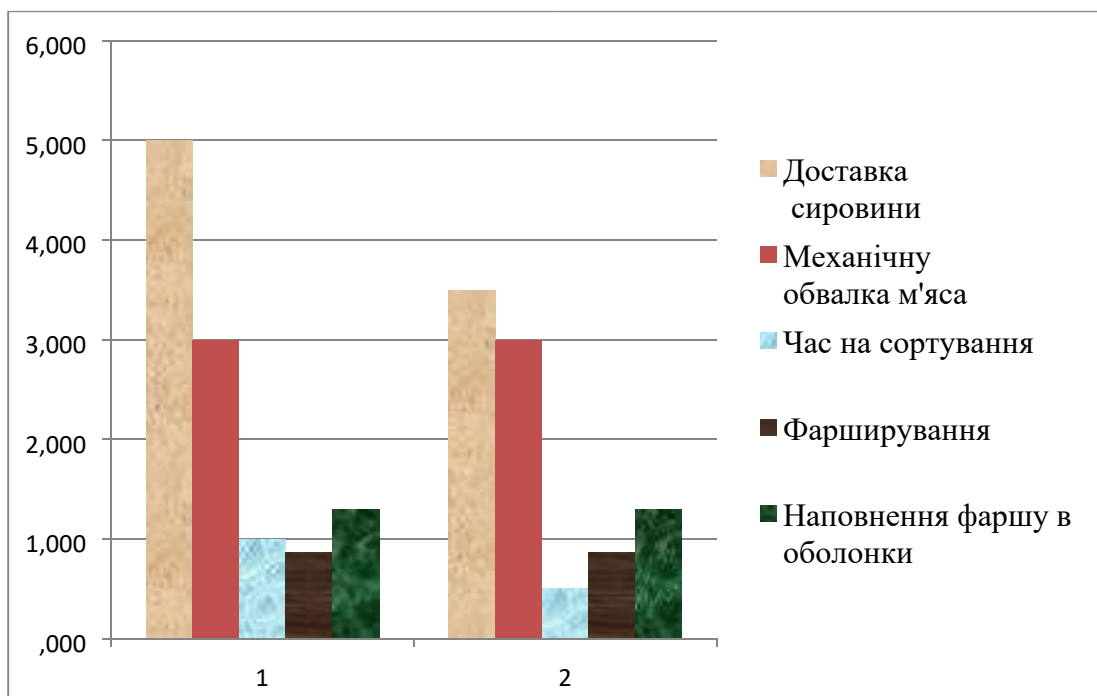


Рис. 3.1. Динаміка зміни часових витрат логістичного циклу виготовлення продукції ТОВ «Лерой»

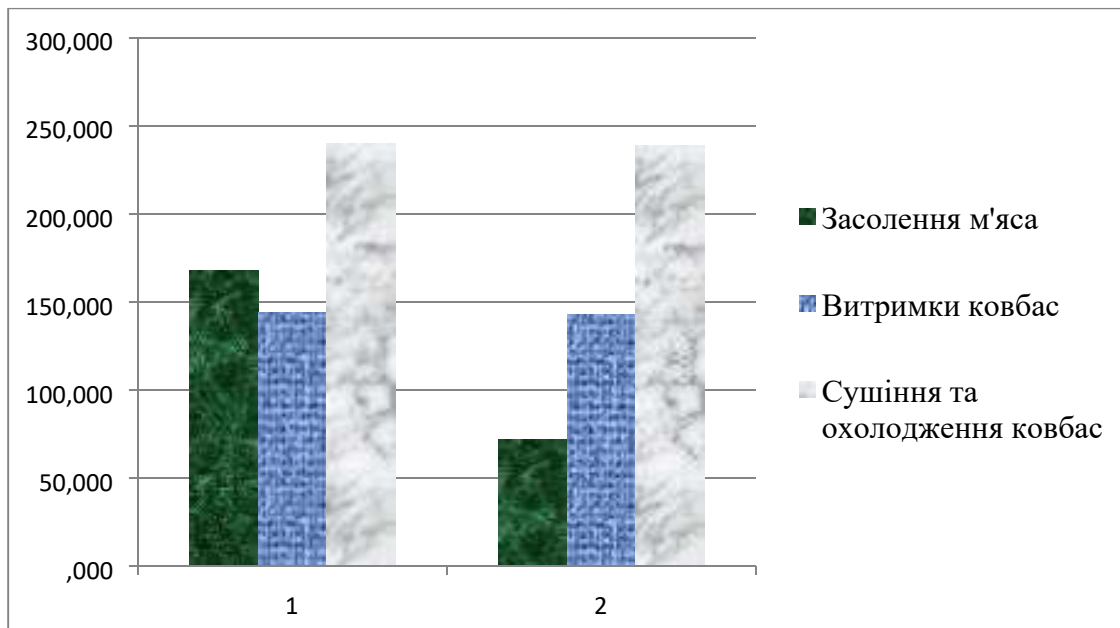


Рис. 3.2. Динаміка зміни часових витрат процесів засолення м'яса, витримки ковбас, сушіння та охолодження ТОВ «Лерой»

Проаналізувавши ці два графіки даних, ми бачимо, що нарізання м'яса на менші шматочки мінімізує процес консервування м'яса. Отже, динаміка скорочення часу логістичного циклу має позитивні характеристики, які свідчать про ефективність її застосування.

Загальний час логістичного циклу зменшився на 100 годин до 463,17 години.

Можна зробити висновок, що за рахунок впровадження на підприємстві концепції ЛТ та оптимізації внутрішніх виробничих витрат ми можемо скоротити терміни виготовлення продукції на 17,8%.

Наведемо економічне обґрунтування поставленого матеріалу, тобто його вплив на обсяги виробництва, зміну прибутку та логістичні показники.

Проаналізувавши частку заощадженого часу у вартості нового логістичного циклу, виявилось, що економія 100 разів виробництва склала 21,6%. Іншими словами, при реалізації логістичного циклу після оптимізації залишається 21,6% економії часу. У результаті логістичний виробничий цикл за період реалізації становить 5, або 6175 тонн. продукту, після оптимізації виробництва ми можемо реалізувати інший логістичний цикл, іншими словами, партію продукції. Тобто виробництво можна збільшити на 20%.

Проаналізуємо зміни показників логістичної діяльності після оптимізації логістичного циклу та впровадження концепції JT.

Прогнозний обсяг виробництва продукції м'ясопереробки ТОВ «Лерой» становить 469,8 тонн. Цей показник впливає з корпоративної стратегії, згідно з якою кількість виробленої продукції за основним виробничим напрямком повинна збільшитися на 45%, як бачимо з таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Плановий обсяг виробництва продукції ТОВ «Лерой» на 2023 р.

Найменування продукції	Фактично вироблено, т						Відхилення, %				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	18/17	19/18	20/19	21/20	22/21
М'ясні вироби	73	106	154	223	324	470	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45

Відобразимо на рис. 3.3. динаміку зміни обсягів виробництва м'ясної продукції ТОВ «Лерой».

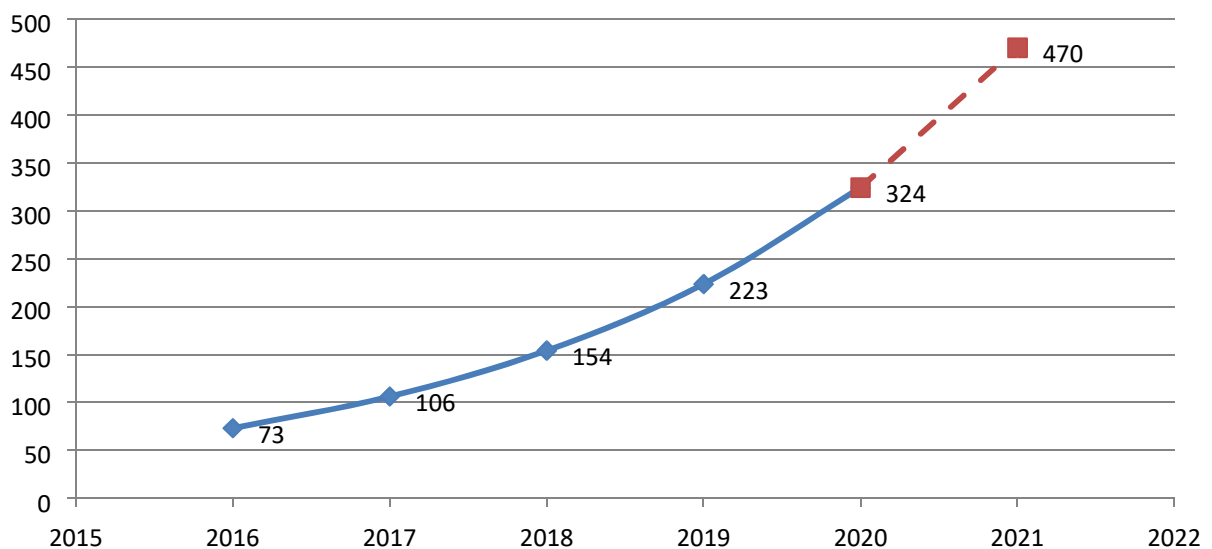


Рис. 3.3 Прогнозована динаміка зміни обсягів виробництва ТОВ «Лерой» на 2022 р.

З урахуванням динаміки виробничих змін відповідно збільшаться оборотні кошти підприємства, що означає збільшення поточних зобов'язань підприємства за товари, роботи та послуги на 45%. Тобто собівартість продукції зросте на 37%. В результаті зростуть витрати компанії на зберігання запасів. Згідно з прогнозними показниками компанії, прибуток у 2022 році становить 110 400 юанів. грн

Очікувані логістичні витрати для цієї діяльності наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.
Прогнозовані логістичні витрати ТОВ «Лерой» на 2022 р.

Стаття логістичних витрат	2019	2020	2021	2022
1. Витрати на збут	18,70	307,10	167,40	239,38
2. Складські витрати	24,92	50,16	63,22	83,45
3. Виробничі логістичні витрати	24,28	48,88	61,59	103,48
4. Витрати на закупівлю	238,60	313,00	583,53	846,13
5. Витрати на транспортування	255,58	371,50	539,40	755,16
6. Витрати на логістичне адміністрування	18,70	78,60	58,35	70,02

Враховуючи, що реалізація концепції логістики ЛІТ розглядає складські витрати як збиток і пропонує усунути таке розуміння складів, ми відобразимо зниження логістичних витрат у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.
Логістичні витрати після впровадження логістичної концепції ЛІТ на ТОВ «Лерой»

Стаття логістичних витрат	2019	2020	2021	2022
1. Витрати на збут	18,78	307,18	167,45	239,38
2. Складські витрати	24,92	50,16	63,22	0,00
3. Виробничі логістичні витрати	24,28	48,88	61,59	103,48
4. Витрати на закупівлю	238,64	313,23	583,53	846,13
5. Витрати на транспортування	255,58	371,56	539,43	755,16
6. Витрати на логістичне адміністрування	18,72	78,06	58,35	70,02

Аналізуючи таблицю 3.7, спостерігаємо, що після впровадження концепції ЛІТ складські витрати знизяться до нуля, а це означає, що підприємство заощадить 8345 тис. грн. Враховуючи реалізовану концепцію, варто зазначити, що продукція буде виготовлятися невеликими серіями та відвантажуватися одразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що дасть можливість мінімізувати логістичні витрати, особливо складські.

Після аналізу наведених даних економічний ефект розраховується на основі вихідних даних, наведених у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8.

Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту ТОВ «Лерой» після проведення оптимізації логістичного процесу

Показник	Значення
Плановий прибуток	110,4 тис. грн
Собівартість виготовленої продукції	9033,79 тис. грн
Витрати на запчастини до подрібнювального станка	50 тис. грн
Економія складських витрат	83,5 тис. грн
Рентабельність продукції	125%
Рентабельність продажів	1,20%

Розраховуємо чистий прибуток від реалізації товару з урахуванням економії складських витрат і вирахування витрат на придбання запчастин до машини.

Розрахувавши чистий прибуток від готової продукції з урахуванням собівартості готової продукції та рентабельності продукції знаходимо, що чистий прибуток від реалізації продукції становить 11292240 грн. Аналізуючи тенденції попередніх років, чистий прибуток склав 135,51 тис. Грн.

Також необхідно врахувати економію на складських витратах та витратах на придбання запчастин, які становлять відповідно 83,5 тис. грн та 50 тис. грн. згідно з таблицею 3.9.

Таблиця 3.9.

Стан економічних показників внаслідок оптимізації

Показник	Значення тис.грн.
Чистий дохід	11292,24
Прибуток від продажів	135,51
Економія складських витрат	83,50
Витрати на запчастини до станка	50,00
Загальний прибуток після оптимізації	169,01

Аналізуючи таблицю, можна виявити, що після оптимізації логістичного циклу підприємства та впровадження концепції ЛІТ прибуток підприємства значно зріс на 65%, враховуючи витрати на закупівлю дорогих запчастин до обладнання.

Абсолютна величина різниці між запланованим і очікуваним прибутками становить 58,61 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши логістичну діяльність компанії, ми виявили слабкі сторони логістичного процесу та запропонували шляхи вдосконалення логістичного циклу шляхом впровадження концепції ЛТ. Ця концепція розглядає витрати на склад як збитки, тому, впровадивши цю операційну систему підтримки виробництва, компанії отримають можливість заощадити на витратах на логістику за рахунок витрат на склад.

Компанія проводить активну політику зростання продажів: відповідно до стратегії розвитку, щорічно очікується зростання продажів на 45%. Питома вага м'ясної продукції у виробництві становить 82%, тобто із збільшенням виробництва м'ясної продукції собівартість реалізації продукції зросте на 37%.

Після впровадження концепції ЛТ складські витрати будуть зведені до нуля, а значить компанія зможе заощадити 83,45 тис. грн. Враховуючи реалізовану концепцію, варто зазначити, що продукція буде виготовлятися невеликими серіями та відвантажуватися одразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що дасть можливість мінімізувати логістичні витрати, особливо складські.

ВИСНОВКИ

Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, обладнання, інфраструктура, навколишнє середовище тощо). Отже, у представленому розумінні сутності діяльності внутрішньої логістики підприємства наявність логістичної концепції є необхідною і важливою умовою. Друге розуміння управління логістичною діяльністю компанії виникає з наявності логістичного процесу в самій компанії. Оскільки без логістичного процесу на підприємстві часто виникають виробничі збої, збільшується кількість бракованої продукції та зростають фінансові втрати. У цьому випадку головне визначити внутрішню структуру логістичного процесу і з яких елементів він повинен складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, існує п'ять основних класифікаційних елементів, які повинні бути відображені в його описі: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Відповідно до такої класифікації видів логістичної діяльності за першим критерієм у межах економічного об'єкта виділяють логістику матеріальних потоків, фінансову логістику та інформаційну логістику.

Для подальшого поділу враховуються фази трансформації логістичного потоку, які відповідають функціональним сферам логістики (тобто сферам діяльності, в яких здійснюються логістичні дії: функції та операції). Відповідно до етапів розвитку логістики виділяють наступні етапи розвитку організації логістичної діяльності: - оперативна координація (наприклад, координація транспортних і складських процесів при фізичному розподілі продукції для зниження витрат); - цілісна координація процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортування, складування, пакування, обробка замовлень, обслуговування клієнтів) і міжфункціональна координація (наприклад, логістика з маркетингом, фінансами, людськими ресурсами тощо) - стратегічна інтеграція. На основі інформації технологія на всіх рівнях весь логістичний ланцюг (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого продукту) для досягнення стратегічних ефектів.

Аналізуючи логістичну діяльність компанії, можна сказати, що логістична система компанії знаходиться на відносно високому рівні.

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Лерой" знаходяться в межах норми. Підприємства ефективно ведуть господарську діяльність і мають стратегічні перспективи розвитку.

За якістю сировини та цінами на неї компанія має величезну перевагу перед найближчими конкурентами, адже якість та ціна є найважливішими показниками продукту для споживачів.

Проаналізовано сильні та слабкі сторони компанії порівняно з її конкурентами за допомогою SWOT-аналізу. Основними перевагами компанії є великий виробничий досвід, висока якість продукції та надійні бізнес-процеси. Говорячи про можливості компанії, слід мати на увазі, що компанія постійно розвивається у зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку. Можливості компанії включають створення нових видів продукції, збільшення реклами для цільових аудиторій, постійне вдосконалення технології виробництва тощо.

Усі показники логістичної системи підприємства знаходяться на належному рівні та в оптимальному діапазоні. Аналізуючи надійність підприємства, тобто якість доставки, важливо відзначити, що рівень цього показника повинен прагнути до нуля, оскільки збільшення рекламацій через непостійні поставки може призвести до припинення поставок. договір з іншою стороною.

Логістичні витрати компанії знаходяться на відносно високому рівні, що пояснюється безперервним розвитком логістичної діяльності компанії, тому в 2020 році логістична система була перепроєктована та модернізована. Логістичні витрати складають найбільшу частку в загальній структурі витрат компанії. Оптимізувавши логістичну систему, ви можете отримати значні переваги на ринку збуту та покращити внутрішні виробничі процеси, підвищивши тим самим конкурентоспроможність вашої компанії.

Тому стратегічний розвиток підприємства знаходиться на високому рівні і воно має всі можливості досягти більшого розвитку, підвищити свою конкурентоспроможність і стати сильним конкурентом на ринку.

Отже, розвиток підприємства знаходиться на відносно високому рівні та має всі можливості до ще більшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності і позиціонування себе на ринку як потужного гравця.

Проаналізувавши логістичну діяльність компанії, ми виявили слабкі сторони логістичного процесу та запропонували шляхи вдосконалення логістичного циклу шляхом впровадження концепції ЛТ. Ця концепція розглядає витрати на склад як збитки, тому, впровадивши цю операційну систему підтримки виробництва, компанії отримають можливість заощадити на витратах на логістику за рахунок витрат на склад.

Компанія проводить активну політику зростання продажів: відповідно до стратегії розвитку, щорічно очікується зростання продажів на 45%. Питома вага м'ясної продукції у виробництві становить 82%, тобто із збільшенням виробництва м'ясної продукції собівартість реалізації продукції зростає на 37%.

Після впровадження концепції ЛТ складські витрати будуть зведені до нуля, а значить компанія зможе заощадити 83,45 тис. грн. Враховуючи реалізовану концепцію, варто зазначити, що продукція буде виготовлятися невеликими серіями та відвантажуватися одразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що дасть можливість мінімізувати логістичні витрати, особливо складські.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гелета І.В., Калинська Е.С., Кофанов А.А. Економіка організації (підприємства): навчальний посібник. К.:Магістр, 2007. 303с.
2. Виноградов А.С. Проблеми логістики // Маркетолог. 2013. №3 С. 5-15
3. Ковальова Е. Нова функція на «старому» виробництві // Логістика і система. №1. 2014. С. 12-15
4. Коломійцев Г. Досвід організації виробничої логістики // Логістика і система . №1. 2014.. С. С. 23-27.
5. Палагін Ю.І. Логістика. Планування і управління матеріальними потоками. Л.: Політехніка, 2012. 630 с.
6. S. Krawczyk, Zarządzanie procesami logistycznymi, PWE, Warszawa 2001, s.42
7. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
8. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
9. Лепейко Т. И. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности / Т. И. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка розвитку. - 2005. - №2. - С. 13 - 16.
10. Крикавський Є. Промисловий маркетинг: Підручник / Є. Крикавський, Н. Чухрай, - 2-ге вид. - Львів: Вид. НУ «Львівська політехніка», 2004. - 472 с.
11. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.
12. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський.

- Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448 с
13. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційновидавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту шкільної освіти), «ІнтелектЗахід», 2004. - 416 с.
14. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – С. 265-271.
15. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством :
монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2005. – 322 с.
16. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
17. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна» : зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
18. A. Kosieradzka, S. Lis, *Produktywność. Metody analizy i tworzenia programów poprawy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
19. M. Christopher, *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving service*, Financial Times – Prentice Hall, London 1998
20. Dwiliński L., *Zarys logistyki przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2006
21. *Diagnostyka procesów. Modele. Metody sztucznej inteligencji. Zastosowania*, pod red. J. Korbicza, J.M. Kościelnego, Z. Kowalczuka, W. Cholewy, WNT, Warszawa 2002
22. Маркетингове дослідження ринку м'ясних та ковбасних товарів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: :

<https://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-myasnoj-ikolbasnoj-produkcii-ukrainy.html>.

23. Товариство з обмеженою відповідальністю "Лерой" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125>.

24. Kolodka, Ya.V. (2014), "Features and optimization of logistics enterprises of the agricultural sector", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 2 (51), pp. 131-136.

25. Показники оцінювання логістичних систем [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [. visnyk-onu.od.ua/journal/pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/pdf)

26. М'ясопереробна галузь в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_tu2017pdf.

27. М'ясопереробна промисловість України та сировинна база. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://a7d.com.ua/analtika/814mjasopererobna-promislovst-ukrani-ta.html>.

28. Економічні показники [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/288.

29. Маршалок [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://marshalok.com.ua/ru/>.

30. Система постачань "точно у термін" в логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html>

31. Система постачань "Точно у термін" в заготівельній логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ekonomika/sistema_postachan_tochno_termin_zagotivelniiy_logistitsi.

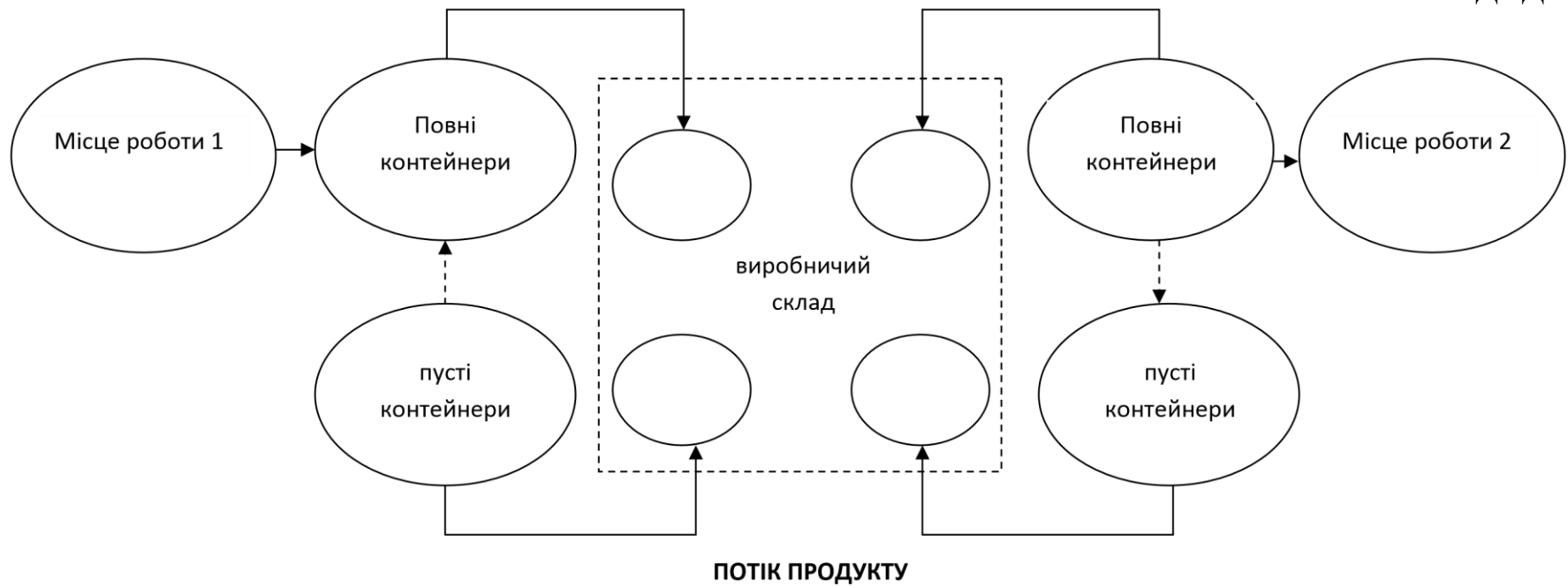


Рис.А1. Виробничо-транспортна карта «Канбан»

ДОДАТОК

Б Таблица Б1.SWOT –аналіз ТОВ «Лерой»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достовірний аналіз ринку. 2. Стабільне сприятливе фінансове становище. 3. Постійний контроль якості, висока якість пропонованої продукції. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Потужні внутрішні джерела фінансування. 6. Турбота про здоров'я споживачів. 7. Соціальна спрямованість. 8. Чітко сформульована стратегія подальшого розвитку бізнесу. 9. Економія на масштабах виробництва. 10. Надійна мережу розподілу, гнучка політика продажів. 11. Стратегія врахування національно-культурних стандартів і традицій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія компанії може стати частково нездійсненою. 2. Продукція компанії, як правило, має більш високу вартість у порівнянні з конкурентами на місцевих ринках, що викликано унікальністю технологій. 3. Основний збут продукції відбувається через великі супермаркети, більш схильні до негативних наслідків кризових явищ в меншій мірі здатні адаптуватися до нових умов ринку
Можливості	Загрози

<ol style="list-style-type: none">1. Розширення асортименту, впровадження нових розробок.2. Велика доступність ресурсів при використанні місцевих ресурсних баз кожного регіону.3. Зростання рівня попиту на продукцію.4. Удосконалення технологій виробництва.5. Зниження цін за рахунок вдосконалення технологій виробництва, стабільного сприятливого фінансового положення, низького ступеня ймовірності банкрутства.6. Завоювання частки ринку у конкурентів за рахунок довіри споживачів, високого рівня іміджу компанії	<ol style="list-style-type: none">1. Послаблення зростання ринку, обумовлене його насиченням.2. Існування великої кількості конкурентів на ринку з товарами низької вартості.3. Нестабільність економічного стану країни.4. Втрата деякого відсотку частки ринку.5. Швидкий розвиток слабких конкурентів
---	--