

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
Освітній рівень

на тему: «Логістичне управління підприємством: особливості та напрями
удосконалення (на прикладі ПП «Рикун»)»

ДРБА. 19294.01.11.ПЗ

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність

073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма

Бізнес-адміністрування

Виконав:

студент 2 курсу група БАМ-19-1

Підпис

М.В.Целіх

Ініціали, Прізвище

Керівник:

к.е.н., професор

Підпис, дата

Н.М.Тюріна

Ініціали, Прізвище

Нормоконтролер:

До захисту допускаю:

Зав. кафедри ЕМА

к.е.н., професор

Підпис, дата

О.М.Косіюк

Ініціали, Прізвище

Підпис, дата

Н.М. Тюріна

Ініціали, Прізвище

_____ 201__ р.

АНОТАЦІЯ

Целіх М.В. Логістичне управління підприємством: особливості та напрями удосконалення (на прикладі ПП «Рикун»). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри ЕМА Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 106 с., 19 рисунків, 27 таблиць, 35 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства. Визначено сутність, місце і роль логістичної діяльності в системі менеджменту підприємства. Розглянуто видову характеристику логістичної діяльності та основних логістичних концепцій.

Проведено аналіз фінансово-господарської і логістичної діяльності ПП «Рикун». Досліджено особливості регіонального м'ясопереробного ринку визначено конкурентну позицію досліджуваного підприємства.

Визначено пріоритетні напрями удосконалення логістичної діяльності ПП «Рикун». Наведено та обґрунтовано рекомендації щодо оптимізації маршрутів доставки продукції підприємства, управління його товарними запасами та формування системи оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок підприємства.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність і місце логістичної діяльності в системі менеджменту підприємства	7
1.2 Видова характеристика логістичної діяльності та логістичних концепцій	16
1.3 Стратегічний підхід до управління логістичною діяльністю підприємства	23
Висновки до першого розділу	34
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ І ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «РИКУН»	36
2.1 Загальна характеристика підприємства	36
2.2 Аналіз регіонального м'ясопереробного ринку та конкурентної позиції підприємства	39
2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	47
2.4 Аналіз логістичної діяльності підприємства	50
2.5 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства	60
Висновки до другого розділу	67
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «РИКУН»	70
3.1 Обґрунтування оптимізації маршрутів доставки продукції підприємства	70
3.2 Удосконалення управління товарними запасами підприємства	80
3.3 Формування системи оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок підприємства	90
Висновки до третього розділу	98
ВИСНОВКИ	99
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	103
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

На сьогодні проблеми логістики є і залишаються актуальними, адже успішне функціонування будь-якої організації та її конкурентоспроможність безпосередньо залежать від грамотної взаємодії усіх підсистем підприємства, у тому числі і логістичної. Введення карантину через пандемію змусило економіку пере налаштуватися на інший режим роботи. Проте є сфери (зокрема, харчова промисловість), які не можуть повністю перейти у дистанційний режим. Поряд із переходом на максимально можливий дистанційний режим роботи, продовжує здійснюватися доставка вантажів, персональних замовлень споживачів, що актуалізує проблеми пошуку шляхів удосконалення логістичної діяльності підприємств.

Логістична діяльність є досить важливою складовою на всіх підприємствах. Процес організації логістичної діяльності є складним та потребує чималих зусиль зі сторони керівництва. Саме організація логістичної діяльності повинна охоплювати всі гілки кожного підприємства та мати тісний взаємозв'язок із ними. З кожним роком організація логістичної діяльності набуває нових обертів та в значному розумінні автоматизується. Стрімкий розвиток та запровадження інформаційно-комунікаційних технологій перетворює усі економічні процеси підприємства у своєрідну ланку визначення та виконання завдань. Сьогодення зумовлює появу інших спеціалістів, таких, що можуть працювати у режимі смарт-завдань, цільових бізнес-схем тощо. Враховуючи цифрові трансформації країн, починають з'являтися нові особливості розвитку логістики, зокрема більшість з них пов'язано із інтеграцією даних.

Отже, удосконалення логістичної діяльності вимагає наявності та використання підприємством сучасних інформаційних технологій та платформ, а також оптимальних моделей управління, що необхідні для оптимізації руху товарів та послуг, ресурсів та інших об'єктів. З появою нових

платформ, систем, та інформаційних технологій стає можливим розроблення різних математичних методик спрощення логістичних завдань та їх практична реалізація.

Метою дипломної роботи є визначення особливостей формування логістичної діяльності на підприємстві та розвиток теоретико-прикладних аспектів управління логістичною діяльністю в системі менеджменту м'ясопереробного підприємства.

Об'єктом дослідження є визначення особливостей побудови логістичних систем підприємства харчової галузі та шляхи підвищення їхньої ефективності. Предметом дослідження виступають теоретичні і методологічні основи управління логістичною діяльністю.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити та розвинути теоретико-методичні засади формування та управління логістичною діяльністю підприємства;
- провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Рикун» та визначити оцінити його логістичну діяльність;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності логістичної діяльності досліджуваного підприємства з метою забезпечення його розвитку та отримання додаткових конкурентних переваг.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і місце логістичної діяльності в системі менеджменту підприємства

Нині перед підприємствами гостро стоїть проблема раціонального управління поставками, виробництвом і збутом, які повинні будуватися з метою задоволення вимог споживачів за мінімальних витрат. Для цього під час

формування системи менеджменту багатьох сучасних організацій все частіше використовуються нові методи і технології управління, які базуються на концепції логістики. Сферою практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістична діяльність підприємства. Така ситуація вимагає детального дослідження як сутності цього поняття, так і можливостей інтегрування теоретичних положень в побудову ефективної системи менеджменту підприємств.

Серед вітчизняних науковців допоки не сформовано єдиної думки про сутність поняття «логістична діяльність», що є цілком закономірним явищем, яке характеризує становлення розвитку цієї галузі теоретичних досліджень і практичної діяльності.

Однак з точки зору менеджменту ми можемо виділити три основні підходи, за яких повинна розглядатися логістична діяльність в системі менеджменту організації, а саме функціональний, процесний та системний.

Таблиця 1.1 - Функціональний підхід до визначення економічної категорії «логістична діяльність»

Визначення логістичної діяльності
Пересування і збереження матеріальних потоків у процесі їх проходження в межах ланцюга поставок
Реалізація основних логістичних функцій і задач
Планування, організація, управління і контроль руху матеріальних та інформаційних потоків в просторі і часі від первинного джерела до кінцевого споживача
Реалізація комплексних логістичних функцій, а саме базисних, ключових та підтримуючих
Сукупність форм, методів і засобів комплексного управління рухом продукції; включає елементи організаційного, інформаційного, комунікаційного забезпечення ринкової системи
Практична реалізація логістичних функцій та логістичних операцій

Системний підхід до розуміння логістичної діяльності сформований на основі досліджень формування та функціонування логістичних систем. Значний внесок у створення теоретико-прикладних засад формування та

функціонування логістичних систем здійснила низка вітчизняних та зарубіжних науковців.

Таблиця 1.2 - Процесний підхід до визначення економічної категорії «логістична діяльність»

Автор	Визначення логістичної діяльності
	Особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності підприємства в єдиному комплексі
І.В. Бабій	Реалізація основних процесів координації операційної діяльності
Л.Л. Ковальська	Сукупність логістичних рішень і методів їх прийняття
	Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості в діях спеціалістів різноманітних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком
В.І. Степанов	Управління поточковими процесами, зокрема процесом руху товару в різних сферах діяльності суб'єктів господарювання
В.В. Щербаков	Організація інтегрального управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками, а також супутнім сервісом, що сприяє досягненню цілей організації бізнесу з оптимальними витратами ресурсів

З точки зору функціонального підходу (табл. 1.1) логістичну діяльність суб'єктів господарювання більша частина науковців розглядає як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій.

Більшість учених комплексні логістичні функції поділяє на базисні (постачання, виробництво, збут), ключові (підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, управління процедурами замовлення, управління виробничими процедурами, ціноутворення, фізичний розподіл) та підтримуючі (складування, вантажопереробка, захисне пакування, забезпечення повернення товару, забезпечення запасними частинами, сервісне обслуговування, збір зворотних відходів, інформаційна комп'ютерна підтримка) [1, 4, 6].

Оскільки метою логістичної діяльності є гармонізація інтересів виробників, постачальників і споживачів, то її основними напрямками є вдосконалення параметрів вхідних потоків ресурсів на основі покращення зв'язків з постачальниками; вдосконалення внутрішніх потоків, тобто результатів і погодженості дій підрозділів підприємства; вдосконалення зв'язків зі споживачами, забезпечення найбільш точної відповідності вихідних потоків товарів та послуг їх вимогами [8]. Все це як логічне продовження функціонального підходу зумовлює процесний підхід до розуміння категорії «логістична діяльність».

Згідно з даними табл. 1.2 логістична діяльність підприємства розглядається з точки зору реалізації основних логістичних процесів, які базуються на координації:

- діяльності з календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів;
 - транспортно-складських робіт з предметами постачання;
- діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції;
- внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, розвантажувальними роботами, транспортно-складськими роботами з незавершеного виробництва тощо;
- господарської діяльності з планом маркетингу під час реалізації продукції, прогнозуванням попиту, сервісним обслуговуванням, календарним плануванням, обробленням замовлень клієнтів, складськими та транспортними роботами.

Таким чином, здійснення логістичної діяльності на підприємствах дає підстави розглядати її як складову частину логістичних систем. Виконання завдань та функцій логістики, що впливають з її мети, забезпечується на базі системного підходу, а саме завдяки функціонуванню логістичних систем (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Системний підхід до визначення економічної категорії «логістична діяльність»

Автор	Визначення логістичної діяльності
О.А. Митько	Адаптивна система з оберненим зв'язком, що виконує ті або інші логістичні функції та логістичні операції, що складається, як правило, з декількох підсистем і має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем
	Спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку
В.І. Сергеев	Відносно стійка сукупність ланок (структурних/функціональних підрозділів підприємства, а також постачальників, споживачів, логістичних посередників), що взаємопов'язані та об'єднані єдиним управлінням логістичним процесом задля реалізації корпоративної стратегії організації бізнесу
О.В. Вівчар	Сукупність елементів, функціональний зв'язок яких дає змогу найбільш ефективно забезпечити товарами (продукцією та послугами) споживачів у виробничій та невиробничій сферах
І.Г. Смирнов	Діяльність взаємопов'язаних в єдиному процесі управління матеріальними та супроводжувальними потоками елементів, а саме ланок, сукупність яких, межі та завдання функціонування поєднані внутрішніми цілями організації бізнесу та зовнішніми цілями
В.М. Стаханов	Діяльність сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих учасників економічних потоків, що об'єднані єдністю цілей та економічних інтересів
	Функціонування сукупності елементів, які перебувають у певних функціональних зв'язках та відносинах один з одним, утворюючи певну цілісність та єдність
О.М. Глущенко	Взаємозв'язок логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньо-виробничими зв'язками, впорядкованими відповідно до правил та процедур підприємства або їх об'єднання в межах визначеної території, які функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства або їх об'єднання
	Інтегрована функція мікроекономічних систем, наявна у формі логістичної системи

Здійснений нами аналіз визначень логістичної системи дає змогу зробити такий висновок: усі автори акцентують увагу на тому, що система є складною сукупністю певної кількості підсистем, об'єднаних загальною метою, яка пов'язана з організацією ефективного логістичного процесу.

Отже, більшість дослідників розглядає логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, які поділяються на логістичні процеси та логістичні операції.

Логістична функція – це укрупнена сукупність логістичних операцій, що спрямовані на реалізацію певного завдання логістичної системи, наприклад транспортування, складування, управління замовленнями, управління запасами. Логістичні процеси виконуються в межах логістичних функцій (рис. 1.1).

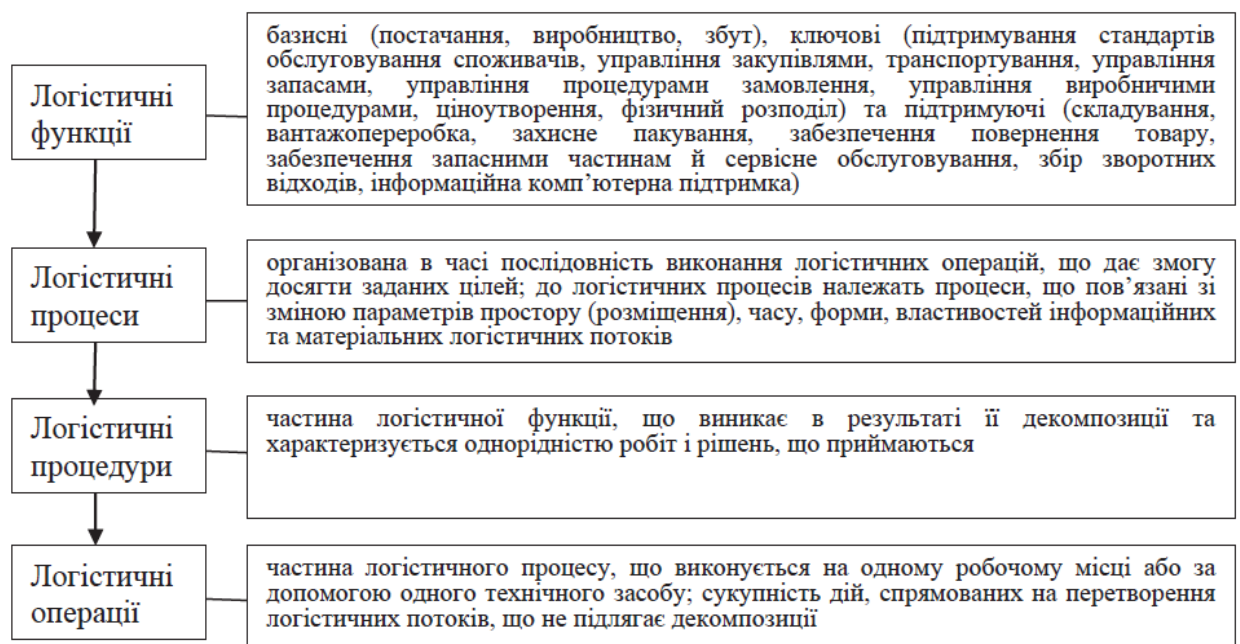


Рисунок 1.1 - Основні складові логістичної діяльності

Виділення логістичних функцій пов'язане зі структурними підрозділами служби логістики на підприємстві, що відповідають за діяльність з управління запасами, транспортуванням, складуванням, пакуванням, вантажопереробкою, митним оформленням вантажів тощо.

Побудова таких структур в логістиці можлива за допомогою інструментарію організаційного інжинірингу. Особливо важливим є його застосування для

розгалужених вертикально інтегрованих організацій з великою кількістю контрагентів, продуктів та бізнес-процесів.

Організаційний інжиніринг заснований на системному підході до управління компанією, яка розглядається як цілісна відкрита соціально-економічна система. Можливості компанії (як будь-якої системи) визначаються як характеристиками її структурних підрозділів, так і організацією їх взаємодії. При цьому організація як відкрита система належить ієрархічній сукупності як зовнішніх (контрагентів організації та факторів її макросередовища), так і внутрішніх підсистем (маркетингової, техніко-технологічної, кадрової, фінансової, інформаційної, юридичної) [6].

Побудова інжинірингової бізнес-моделі організації починається з опису моделі взаємодії із зовнішнім середовищем та встановлення функцій і процесів менеджменту вищої ланки (рис. 1.2).

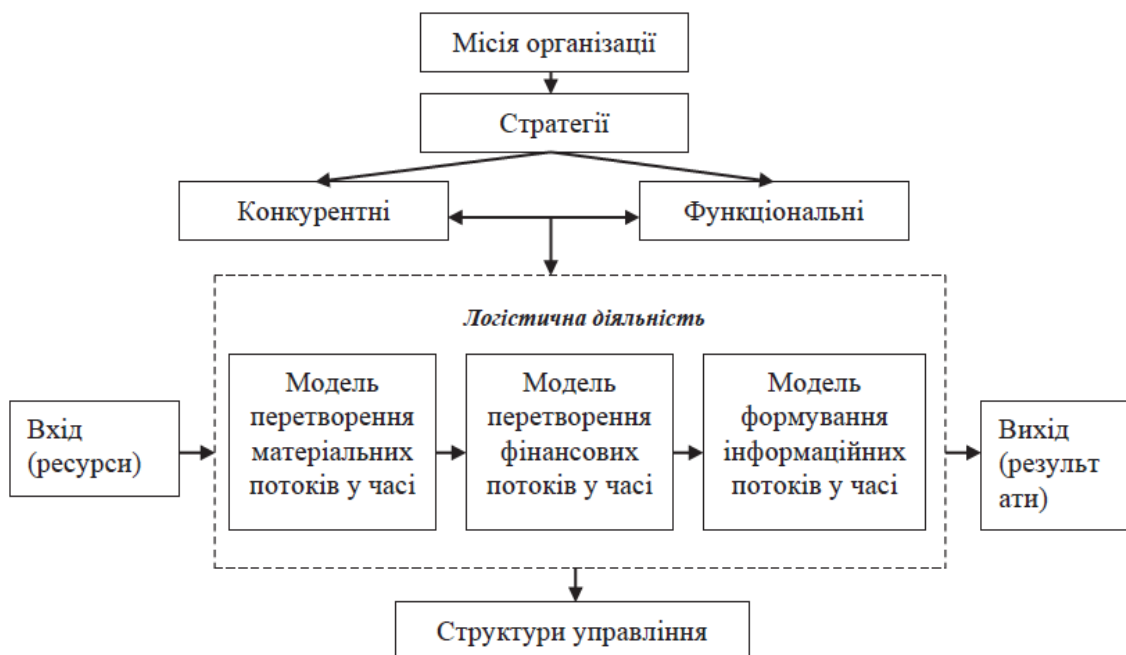


Рисунок 1.2 - Місце логістичної діяльності в системі менеджменту підприємства

Уточнення і деталізація місії дає змогу розробити дерево цілей компанії та відповідних стратегій їх досягнення. При цьому на корпоративному рівні

розробляються стратегії зростання, інтеграції та розвитку бізнесу. Блок стратегій визначає конкурентні (які визначають поведінку фірми у зовнішньому середовищі) та функціональні (які визначають поведінку фірми у внутрішньому середовищі та безпосередньому оточенні) стратегії. Функціональні стратегії визначають стратегії залучення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, а також процеси в підсистемах організації. Функціональні стратегії визначають стратегії в організації компонент управління та етапів життєвого циклу продукції. Одночасно з'ясовуються потреба та предмет партнерських відносин (субпідряд, сервісні послуги, просування тощо). Це дає змогу задовольнити вимоги споживачів мати необхідний продукт належної якості в потрібній кількості, в потрібному місці, в потрібний час і за прийнятною ціною. При цьому компанія може посісти в партнерському ланцюжку створюваних цінностей оптимальне місце, де її можливості та потенціал використовуватимуться найкращим чином. Реалізація кожного виду стратегій нерозривно пов'язана зі здійсненням логістичної діяльності.

Подальший розвиток інжинірингової моделі відбувається на етапі динамічного опису організації на рівні процесних потокових моделей, кожна з яких безпосередньо пов'язана з логістичною діяльністю, оскільки ці моделі описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних, фінансових та інформаційних потоків організації, які є об'єктами логістичної діяльності. При цьому спочатку (на верхньому рівні) описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім (на нижньому рівні) – технологія роботи окремих фахівців на своїх робочих місцях [6,11].

Якщо організація використовує широку номенклатуру матеріалів, розвиває коопераційні зв'язки з іншими господарюючими суб'єктами, має дочірні фірми, які постачають їй комплектуючі, доцільно мати підрозділи закупівельної та виробничої логістики в рамках структури менеджменту матеріальних ресурсів або складі спеціальної логістичної служби.

Виділення логістичної складової в менеджменті матеріальних ресурсів створює сприятливі умови для використання у великих організаціях економіко-математичних методів і моделей оптимізації транспортних витрат, розмірів запасів у процесі матеріального забезпечення виробництва.

Закінчується організаційне бізнес-моделювання розробкою моделі структур даних, яка визначає перелік і формати документів, супроводжуваних процесами в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища, регламентів організації. При цьому формується система довідників, на підставі яких одержують пакети необхідних документів і звітів.

З метою налагодження ефективної системи менеджменту організації, ефективного управління логістичними процесами необхідно детально розробити технологію їх здійснення з позиції досягнення заданих критеріїв ефективності. Для вибору конкретних технологій потрібно розробити статичні та динамічні моделі бізнес-процесів, що дають змогу виконати оцінювання їх ефективності. Існують різні методи і засоби моделювання бізнес-процесів, які переважно зводяться або до функціонального [12].

Узагальнена модель бізнес-процесу відображається на рівні інформаційних процесів за допомогою декількох видів моделей, а саме ER-діаграм («сутність – зв'язок») для баз даних; функціональних ієрархій, діаграм потоків даних і діаграм потоків подій для процедур. Діаграми потоків даних встановлюють інтерфейси програмних процедур з базами даних, вхідними і вихідними формами інформації, а діаграми потоків подій визначають управління переходами між процедурами. Існують різні підходи до відображення моделі бізнес-процесів, серед яких виділяються функціональний та об'єктно-орієнтований підходи. У функціональному підході головним структуроутворюючим елементом є функція (дія), в об'єктно-орієнтованому підході – об'єкт. Завдання менеджменту підприємства полягає в тому, щоби створити такі структури управління логістичними технологіями, які найбільш ефективно виконували б інтегрування функцій щодо взаємодії між усіма корпоративними учасниками логістичних ланцюгів.

1.2 Видова характеристика логістичної діяльності та логістичних концепцій

Як ми уже зазначали, загострення конкуренції на світових та національному ринках диктує потребу впровадження логістики в практичну діяльність підприємств як один із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності бізнесу та ефективного задоволення потреб споживачів.

Теоретико-методологічні й прикладні напрацювання логістичного менеджменту активно впроваджують в операційну та стратегічну діяльність багатьох підприємств. У практичній роботі підприємницьких організацій зворотна віддача виявляється в конкретному економічному ефекті від скорочення витрат і часу на трансформацію ресурсів у логістичних системах. Численні дослідження особливостей логістичного менеджменту орієнтовані на інтеграцію всіх функціональних сфер, що пов'язані з проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс [14].

Під процесом управління розуміють діяльність органів і кадрів із впливу на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення поставлених цілей. Управління характеризується наявністю системи та причинного зв'язку між її елементами, а також існуванням керуючої й керованої підсистем.

Зважаючи на це, логістику можна розглядати в ролі як підходу до управління підприємством (логістичне управління), так і об'єкта управління (управління логістикою), де сферою практичної реалізації логістичної концепції виступає логістична діяльність підприємства.

Логістична діяльність – це один з основних видів господарської діяльності, що пов'язаний із плануванням, організацією, управлінням та контролем матеріальних і супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця

виробництва до місця споживання за допомогою послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання логістичних активностей [2]. Так, на думку Є. В. Крикавського, зростання значення логістики у формуванні управлінської діяльності підприємства дало підстави для виникнення терміна «логістичний менеджмент». Теоретична розробка логістики сформувала широке розуміння цього слова. У понятті «логістичний менеджмент» слово «логістичний» як прикметник означає менеджмент, але такий, що обов'язково функціонує на засадах логістики [1].

Проте М. А. Окландер у своїх дослідженнях використовує поняття «менеджмент логістики».

Його основними функціями український науковець вважає формування й розроблення системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень; розроблення та реалізацію стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства; комплексне управління логістичною системою підприємства; координацію взаємопов'язаних функцій управління підприємством тощо [9].

На нашу думку, поняття «логістичне управління» (логістичний менеджмент) та «управління логістикою» (менеджмент логістики) різняться між собою, оскільки в першому випадку логістика виступає в ролі підходу до управління, а в другому – об'єктом управління.

Водночас, незважаючи на наукові здобутки вищезазначених дослідників, системи логістичного менеджменту підприємств потребують удосконалення з погляду спеціалізації підприємств, повноти циклу виробництва, масштабів діяльності та рівня кооперації. Зокрема, потребують системних досліджень причинно-наслідкові зв'язки виробництва й логістики.

Наразі в логістиці застосовують розосереджені аспекти управління транспортною, виробничою, складською та збутовою логістикою. Управлінський підхід вимагає поєднання кожного з логістичних аспектів у єдину систему задля можливості підвищення ефективності діяльності підприємств [5].

Потрібно відзначити, що на сільськогосподарських підприємствах логістична діяльність охоплює такі три основні процеси:

- заготівля;
- виробництво;
- збут.

Відповідно до головних процесів господарської діяльності підприємств виокремлюють такі основні види логістики, як:

- логістика постачання;
- заготівельна;
- виробнича;
- логістика збуту.

Кожному із зазначених вище видів логістики притаманні окремі логістичні процеси, для ефективного управління якими застосовують низку методів та інструментів логістичної діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Характеристика видів логістики з виокремленням логістичних процесів та інструментів, які використовуються

Вид логістики	Мета управління	Логістичні процеси	Інструменти та методи
Логістика постачання (транспортна)	Забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу	Управління транспортом; визначення раціональних маршрутів доставки; координація транспортного й виробничого процесу; організація переміщення вантажів	Метод кластерного аналізу, побудований на засадах багатofакторного аналізу; ABC-та XYZ-аналіз, система «JIT»
Заготівельна логістика (закупівельна)	Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; повне задоволення потреб виробництва сировиною з максимально можливою економічною ефективністю	Планування придбання сировини й матеріалів; планування зав'язків із ринком поставок; визначення та встановлення оптимальних термінів заготівлі	Метод установалення економічної величини замовлення, відомий як «формула Вільсона»; метод МОВ («виготовити або придбати»); ABC- та XYZ-аналіз;

			«система ЛТ»; система «КАНБАН»
Виробнича логістика (внутрішньо-виробнича)	Оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги	Планування виробництва на основі прогнозів потреб готової продукції; організація управління технологічними процесами виробництва; контроль якості; прогнозування; планування та нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві; організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту	Метод повних витрат; ABC- та XYZ-аналіз; «система ЛТ»; система «КАНБАН»
Логістика збуту (маркетингова або розподільча)	Забезпечення організації розподілу виробленої продукції, що охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування	Управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями; організація процесів збуту	Методи центра ваги, гравітації; промислової динаміки, формування зразків (еталонів); «система ЛТ»

Аналізуючи табл. 1.4, можна зробити висновки, що управління логістичними процесами в діяльності підприємств реалізовується за допомогою низки методів та інструментів, найпоширеніші серед яких – «система ЛТ», «КАНБАН», ABC- та XYZ-аналіз.

Управління логістичним забезпеченням підприємства є необхідною умовою підвищення якості управління фінансовими, інформаційними, товарними та іншими потоками в розрізі формування вхідних (доходів) та вихідних витрат) потоків за операційною діяльністю, оскільки будь - який елемент логістичної системи має вплив на формування, швидкість та злагоженість даних потоків. У таблиці 1.5 наведені основні концепції логістичного забезпечення, які використовуються у сучасній науковій літературі та на практиці. Узагальнення основних концепцій логістичного забезпечення дозволить нам виділити основні аспекти підвищення ефективності логістичного забезпечення [21].

Таблиця 1.5 - Основні концепції логістичного забезпечення

Концепція	Змістовний аспект
1. Логістична концепція «Just-intime» (точно в строк)	Гаслом концепції є потенційне виключення запасів матеріалів, компонентів і напівфабрикатів у виробничому процесі. Вихідною постановкою було те, що якщо виробниче розклад задано, то можна так організувати процес, що всі матеріали і напівфабрикати будуть надходити в потрібній кількості, в потрібне місце і точно до призначеного терміну для виробництва або збірки готової продукції. Для цього потрібна оперативна передача даних між підрозділами і координація постачальників
2. Логістична концепція MRP / DRP	У процесі реалізації цих цілей MRP-система забезпечує приплив планової кількості матеріальних ресурсів і запасів продукції за час, що використовується для планування. Система MRP починає свою роботу з визначення: скільки і в які терміни необхідно виробити кінцевої продукції. Потім система визначає час і необхідні кількості матеріальних ресурсів для задоволення потреб виробничого циклу. Система DRP має такий же принцип роботи, що і MRP, але в каналах дистрибуції готової продукції. Система DRP складніше, тому що базується на споживчому попиті, який не контролюється підприємством. Система планує і регулює рівні запасів на складах фірми або у оптових торгових посередників
3. Логістична концепція	Сутність даної концепції виражається в творчому поєднанні таких основних компонентів: високої якості; маленьких розмірів виробничих партій; низьких рівнів запасів; висококваліфікованого персоналу; гнучкого обладнання. Ця концепція отримала свою назву «худе виробництво», тому що вимагає набагато менше ресурсів, ніж масове виробництво - менше запасів, менше часу на виробництво одиниці продукції, менше втрат, тому що зведені до мінімуму виробничі партії і виробничий час
4. Логістична концепція «Rules based reorder»	Дана концепція використовує одну з найстаріших методик контролю і управління запасами, засновану на точці замовлення - «reorder point». Ця концепція застосовується для визначення та оптимізації рівнів страхових запасів з метою елімінації коливань попиту. Ефективність даного методу залежить від точності прогнозування попиту, а так як дані прогнозу не відрізняються особливою точністю, даний метод не отримав широкого поширення, але з впровадженням нових інформаційних технологій даний метод починає завойовувати популярність
5. Логістична концепція	Перекладається як метод швидкого реагування, являє собою логістичну координацію між ритейлерами і оптовиками, з метою поліпшення просування готової продукції у спільних торговельних мережах. Реалізація цієї концепції здійснюється шляхом моніторингу продажів в роздрібній торгівлі та передачі інформації про обсяги продажів по асортименту оптовикам і від них - виробникам готової продукції. Застосування концепції дозволяє зменшити запаси готової продукції до необхідного рівня, але не нижче величини, що дозволяє швидко задовольнити споживчий попит, і в той же час значно підвищити оборотність запасів
6. Логістична концепція	Дана концепція є модифікацією QR-концепції і призначена для усунення необхідності в замовленнях на поповнення запасів готової продукції. Метою CR є встановлення ефективного плану, спрямованого на поповнення запасів готової продукції у ритейлерів. Розраховується необхідна сумарна потреба в кількості і

	асортименту товару. Потім досягається угода між постачальниками, оптовиками на поповнення їх запасів готової продукції шляхом підписання зобов'язання. Для ефективної роботи CR-систем необхідно виконання двох пунктів: 1) повинна бути забезпечена достовірна інформація і надійна доставка готової продукції; 2) розміри вантажних поставок повинні максимально відповідати вантажомісткості транспортних засобів
7. Логістична концепція (AR) (автоматичне поповнення запасів)	Ще більш поліпшена концепція QR і CR. Шляхом застосування даної концепції постачальник може задовольнити потреби у товарній категорії за рахунок усунення необхідності відстеження одиничних продажів і рівнів запасів для товарів швидкої реалізації. Ця стратегія дозволяє також зменшити витрати ритейлерів, пов'язані з поділом запасів і забезпеченням надійності їх поповнення

Всі наведені у таблиці 1.5 концепції логістики можна віднести до основних. Поява деяких з них відноситься до періоду неологістики, що характеризується розширенням сфери дії компромісів. Йдеться про логістичні системи або концепції, створені виходячи із загальної мети підприємства і досягнення на цій основі максимальної ефективності його діяльності.

Якісне управління логістичним забезпеченням підприємства дозволяє своєчасно визначати вимоги щодо ефективного будівництва системи логістичного забезпечення підприємства. Особливості виробничо-збутових процесів у промисловому секторі змушують як підприємства-виробників, так і підприємства-посередників зменшувати кількість запасів, тобто переходити до системи ефективного управління ресурсним забезпеченням. З метою ефективного розподілу та використання ресурсів доцільно застосовувати принципи логістичного управління. Адже ефективність логістики – ступінь досяжності поставлених цілей за мінімізації витрат. Метою логістичного управління ресурсним забезпеченням - є досягнення високої економічної ефективності логістики запасів, що передбачає знаходження компромісу між зменшенням витрат, пов'язаних із запасами, задоволенням потреб споживачів продукції та забезпеченням потреб збутового процесу [3,15].

Скорочення запасів при використанні логістики забезпечується високим ступенем узгодженості дій учасників логістичних процесів, підвищенням

надійності поставок, раціональним розподілом запасів, а також використанням інших резервів.

Управління логістичним забезпеченням процесу руху товару має відрізнятися від традиційного управління в логістиці і носити по суті пріоритетно стратегічний характер. В даний час стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в ускладнених ринкових умовах, але тим не менше постійно можна спостерігати в діях організації відсутність стратегічності, що і призводить їх часто до поразки в конкурентній боротьбі.

1.3 Стратегічний підхід до управління логістичною діяльністю підприємства

Стратегічний аналіз управління логістичною діяльністю на підприємстві проводиться в межах логістичної системи. До даного аналізу належить оцінювання можливостей та зовнішніх загроз функціонування підприємства на ринку.

При проведенні дослідження логістичної діяльності підприємства на ринку необхідно враховувати усі можливі чинники зовнішнього впливу на функціонування підприємства. До чинників, що належать до зовнішнього впливу на функціонування логістичної системи, можна віднести логістичну інфраструктуру регіону і країни в цілому, логістичну діяльність конкурентів, контрагентів та клієнтів. Оцінювання логістичного середовища підприємства можна здійснювати із застосуванням традиційних методів стратегічного аналізу.

Інтегроване логістичне управління передбачає такі фази, як аналіз і прогнозування (системи аналізу ситуацій, діагностики та прогнозу); формування стратегічної концепції логістики (стратегічне планування – стратегічні цілі логістики, логістичні стратегії); конкретизацію стратегічних

завдань у програмах і оперативно-тактичних планах (оперативне планування – оперативні цілі логістики, логістика-тіх); реалізацію і контроль логістичних планів (організація, управління та контроль за виконанням).

Можна виділити основні функції логістичного управління в підсистемах логістичної діяльності підприємства – довго-, середньо- та короткотермінові. Довготермінові функції логістичного управління у сфері поставок товарів – планування транспортно-складських процесів, місць складування, структури поставок товарів, переміщення матеріалів і сировини, сфери зовнішньої організації логістичної діяльності; середньо- та короткотермінові – планування використання транспортних засобів, планування й управління переміщенням матеріалів, планування термінів поставок товарів, виду упаковки, планування і контроль за прийманням і складуванням товарів, обмін інформацією [24].

На рис. 1.3 наведено елементи логістичної діяльності підприємства.



Рисунок 1.3 - Елементи логістичної діяльності підприємства

Управління логістичною діяльністю підприємства полягає саме в управлінні потоковими процесами всередині підприємства із урахуванням впливу зовнішніх факторів. Подібне управління реалізується на основі виконання функцій прогнозування, планування, організації, координації, обліку, аналізу, моніторингу, контролю, регулювання.

Для формування інфраструктури логістичних процесів у системі логістичної діяльності підприємства ключовими рішеннями логістичного управління є визначення потреби в об'єктах оптової та роздрібною торгівлі, планування їх розвитку, підвищення оптимального рівня обслуговування, оптимізація технологічних бізнес-процесів на складі і кількості технічних засобів, необхідних для реалізації логістичних процесів.

Сутність логістичного управління структурується за стратегічними та оперативними сферами. Завдання стратегічного логістичного управління в аспекті інтегрованого управління підприємством пов'язані з такими процесами, як [5]:

- врахування логістичних підходів до структури стратегічного планування діяльності підприємства;
- формулювання стратегії логістичної діяльності відповідно до загальної стратегії підприємства, що має також істотне значення для логістичного управління, формуючи системну детермінанту ефективності;
- конкретизація стратегічних завдань, контроль за їх реалізацією, відповідне реагування логістичного управління на послідовну трансформацію стратегії відповідно до змін динамічного розвитку середовища;
- визначення адекватної стратегії логістичної діяльності підприємства, розроблення адекватної організаційної структури управління діяльністю підприємства з урахуванням логістичних функцій і процесів.

Довготермінові завдання у сфері дистрибуції – планування процесів транспортування і складування, планування локалізації складів, дистрибутивної структури та системи управління запасами товарів, середньо- та короткотермінове планування використання транспортних засобів, управління і реалізація замовлень, планування термінів доставки товарів, управління запасами товарів, пакування товарів, обмін інформацією.

Довготермінові основні функції логістичного управління для координації логістичних процесів між підсистемами логістичної діяльності підприємства враховують: планування й узгодження програм дистрибуції, виробництва та поставки товарів; планування стратегії дистрибуції, виробництва та поставки товарів; врахування локалізації споживачів, поставальників і виробництва; середньо- та короткотермінове планування потреб у сфері поставок товарів, виробництва та дистрибуції; визначення програм закупівлі, виробництва та продажу товарів, у тому числі транспортування і складування; визначення розміру поставок товарів, партії виробництва та рівня обслуговування.

Головною метою операційного логістичного управління є реалізація та узгодження економічних інтересів усіх учасників логістичного процесу через ефективне використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання.

Функціональними сферами логістичного управління при формуванні логістичної стратегії підприємства торгівлі є:

- оптимізація фізичного переміщення товарів (формування стратегії розвитку підприємства щодо створення логістичних ланцюгів, логістично-маркетингове управління, комп'ютерне моделювання та імітація, інтеграція логістичних процесів за допомогою організаційних змін, операційні дослідження логістичних ланцюгів, багатокритеріальна оптимізація та відповідне управління);
- поліпшення інформаційних процесів (впровадження сучасних інформаційних технологій (hardware – матеріальна частина, software – програмне забезпечення), вдосконалення техніки інформаційних технологій,

автоматична ідентифікація, електронний обмін інформацією, впровадження нових технологій в оброблення замовлень);

- зберігання оптимальних матеріальних запасів (синхронізація транспортування з управлінням запасами, впровадження сучасних концепцій управління запасами, поліпшення логістичного сервісу (надійність, якість, еластичність поставок);

- синхронізація інфраструктури логістичних процесів (координація замовлень споживачів із транспортно-складськими та пакувальними процесами, синхронізація роботи внутрішнього та зовнішнього транспорту, координація у постачальницькому середовищі, пристосування систем автоматичної ідентифікації, інформаційних та пакувальних процесів до потреб логістичного ланцюга);

- управління загальними логістичними витратами (аналіз структури витрат, оптимізація часу реалізації транспортних послуг, оптимізація складських витрат, ABC-, XYZ-групування товарів, впровадження методів контролінгу, ефективне використання просторово-часового потенціалу).

Реалізація процесу координації можлива за допомогою різних систем і форм координації, зокрема:

- структуризації цілей логістичної діяльності (конкретизація та узгодження операційних цілей), що разом з відповідними системами контролю й оцінки реалізації узгодженої системи цілей є істотною базою для результативного управління окремими сферами логістичної діяльності;

- аналіз планування діяльності підприємства – узгодження часткових логістичних планів підрозділів із загальною системою планування на підприємстві, наприклад, з планом фінансування маркетингу, планом розвитку кадрів з метою створення інтегрованої системи управління структурою логістичних процесів усередині підприємства;

- управління ланцюгом поставок товарів через планування, управління і контроль структури процесів для їх кращого взаємного пристосування, а

також ефективної реалізації, спрямованої на досягнення певних результатів безпосередньо на підприємстві;

– управління взаємодією між логістичними системами та іншими функціональними системами на підприємстві, що має істотне значення для якості та ефективності логістичного управління, особливо для узгодження й уникнення конфліктів у структурі цілей;

– узгодження процесу генерації та обміну інформацією між функціональними сферами на підприємстві (сфера логістики, маркетингу, фінансів тощо), що призводить до обмеження потреб у сфері координації діяльності підприємства, а також неочікуваних перешкод, які потребують застосування специфічних заходів як реагування на існуючі перешкоди.

Таким чином, стратегічне управління логістичною діяльністю підприємства – це процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей, пов'язаний з розробкою та реалізацією логістичних завдань з метою задоволення потреб споживачів через ефективне використання ресурсів підприємства, враховуючи можливості та загрози функціонування підприємства на ринку, а також контроль за реалізацією бізнес-процесів, що формує підприємство протягом певного періоду часу.

В умовах довготривалих кризових явищ для утримання конкурентної позиції та успішної діяльності на споживчому ринку підприємствам необхідно формувати ефективну систему управління діяльністю, яка ґрунтується на впровадженні маркетингових, логістичних підходів з урахуванням прогресивного досвіду інших підприємств.

З огляду на вищезазначене, пропонуємо логістичну стратегію підприємства розглядати як сукупність логістичних стратегічних рішень, що відповідають діловій стратегії підприємства, що охоплює реалізацію ефективних матеріальних, фінансових та інформаційних потоків та сприяє оптимізації бізнес-процесів в цілому.

На рис. 1.4 наведено особливості формування логістичної стратегії підприємства.



Рисунок 1.4 - Особливості формування логістичної стратегії підприємством

Для такого управління необхідно, щоб усі основні бізнес-процеси функціональних підрозділів підприємства було визначено й описано; відповідальність і ресурси – позначено; зазначено процеси, за якими організовується ланцюг поставок товарів. Враховуючи сучасні тенденції розвитку економічної думки, а саме логістичну теорію, операції, пов'язані з фізичним перетворенням товарних потоків у процесі здійснення діяльності, доцільно визначати як логістичні операції. Під ними розуміється узгоджена сукупність дій, спрямованих на перетворення матеріального потоку.

Економічна нестабільність, високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску є одними із основних факторів, які спричиняють визначальний вплив на масштаби діяльності підприємств і

результативність їх функціонування. За цих обставин ведення бізнесу висуває на перший план розв'язання проблем, які пов'язані з вибором і закріпленням певної частки ринку, формуванням конкурентної стратегії в умовах економічної нестабільності. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії діяльності підприємства. Чітко сформована стратегія визначає поведінку підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни, а також ресурсного потенціалу і конкурентних переваг, які забезпечують досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання [18].

На рис. 1.5 наведено конкурентні переваги підприємства завдяки формуванню логістичної стратегії.

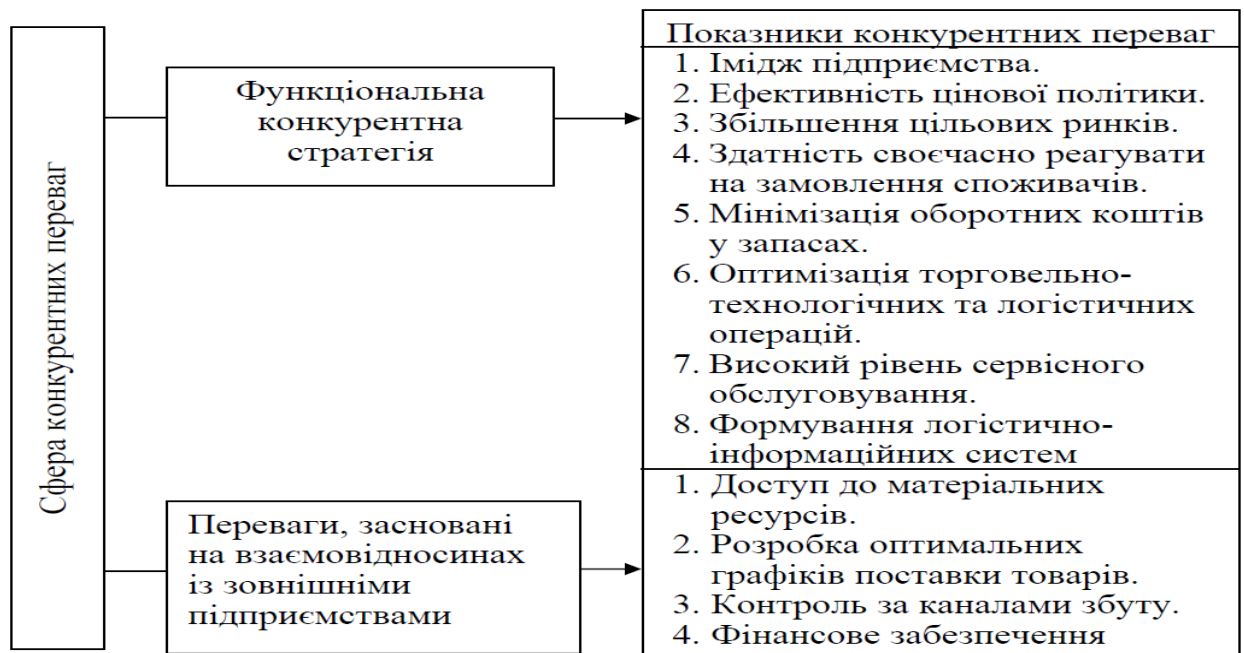


Рисунок 1.5 – Конкурентні переваги підприємства завдяки формуванню логістичної стратегії

Вплив місії на конкурентну стратегію відбувається завдяки розробленню прогностичного сценарію розвитку підприємства у широкому розумінні, що відрізняє діяльність підприємства від інших. Бачення майбутнього досягнення місії підприємства з урахуванням цінностей дозволяє розробити програму дій щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань, а його фінансовий стан і особливо фінансову стійкість – як засіб управління конкурентоспроможністю підприємства.

Єдиний логістичний ланцюг може бути побудований на основі партнерських взаємовідносин між суб'єктами господарювання. Це дозволяє забезпечити стійке надходження грошових коштів не локально (тільки для окремого підприємства), а для всієї логістичної системи в цілому, забезпечуючи всім учасникам логістичного ланцюга стійку конкурентну перевагу.

Наприклад, до надання в оренду складів, транспортних засобів та інших елементів логістичної системи можуть залучатись інші оператори на основі аутсорсингу, з якими вибудовується єдиний логістичний ланцюг для задоволення потреб споживачів окремого ринкового сегмента.

Ефективне управління логістичною діяльністю відбувається тоді, коли встановлюється оптимальне співвідношення між зменшенням логістичних витрат, підвищенням прибутку і поліпшенням якості обслуговування споживачів. Для споживача важлива цінність товару – співвідношення ціни, якості та доступності товару. Ініціювати скорочення логістичних витрат можливо лише у разі чіткого розуміння причин їх виникнення. І розглядати підприємство слід з точки зору всього логістичного ланцюга. Це допоможе створювати цінність товару з прийнятними для споживача витратами.

Логістична стратегія сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства і, як наслідок, підвищенню рівня конкурентоспроможності при дотриманні таких вимог [16]:

1. Формування логістичної стратегії відповідно до загальної корпоративної стратегії. Загальновизнано, що всі логістичні операції повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічним планом розвитку підприємства. Це перша і головна умова досягнення результативності при впровадженні логістичного підходу.
2. Удосконалення організації руху матеріальних потоків.

3. Надходження необхідної інформації і сучасна технологія її обробки. Використовуючи мережі електронного обміну даними із споживачами, можна підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

4. Ефективне управління трудовими ресурсами відіграє вирішальну роль у налагодженні механізму управління матеріальними потоками.

5. Визначення оптимальних рівнів логістичного обслуговування з метою підвищення рентабельності. Для виявлення оптимального рівня якості обслуговування визначають додаткові доходи шляхом надання високоякісного сервісу і вимірюють відношення прибутку, отриманого від нього, до витрат, пов'язаних з підтриманням такого рівня.

6. Взаємозв'язок логістичних операцій із загальними бізнес-процесами підприємства.

Економічний ефект від упровадження логістичних принципів управління діяльністю підприємства досягається завдяки використанню логістичного підходу до управління матеріальними потоками.

Застосування логістичних стратегій дозволяє:

1) знизити запаси на всьому шляху руху матеріального потоку. Скорочення запасів при використанні логістичних підходів забезпечується завдяки високому ступеню узгодженості дій учасників логістичних процесів, підвищенню надійності поставок товарів, раціональності розподілу запасів тощо. Через скорочення рівня запасів здійснюється звільнення значної частини грошових коштів, які надалі формують чистий оборотний капітал, що може бути спрямований на формування нових конкурентних переваг;

2) скоротити час проходження товарів у логістичному ланцюзі поставок товарів. Скорочення цієї складової дозволяє прискорити оборотність капіталу, відповідно збільшити прибуток, що отримується за одиницю часу, знизити собівартість товарів;

3) знизити транспортні витрати. Оптимізуються маршрути руху транспорту, узгоджуються графіки, скорочується «холостий пробіг» (порожній), поліпшуються інші показники використання транспорту;

4) скоротити витрати на операції з переробленням вантажу. Логістичний підхід передбачає високий ступінь узгодженості учасників руху товару у галузі технічної оснащеності систем. Застосування однотипних засобів механізації, уніфікація тари, використання аналогічних технологічних прийомів вантажопереробки в усіх ланках логістичного ланцюга утворюють економічний ефект від застосування концепцій логістики;

5) удосконалити організацію збутової діяльності підприємства. Ця складова економічного ефекту досягається завдяки знаходженню нових ринків збуту, налагодженню зворотного зв'язку зі споживачами та вдосконаленню політики стимулювання збуту, максимізації диверсифікації структури збуту, що забезпечить підприємству стійкий і рівномірний попит на продукцію.

Логістичний підхід створює також умови для поліпшення багатьох інших показників функціонування підприємства, оскільки вдосконалюється його загальна діяльність, підвищується взаємний зв'язок окремих ланок, поліпшується система управління тощо. Отже, економічний ефект від упровадження логістики на підприємстві досягається через зниження витрат на всьому шляху руху матеріального потоку, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємства завдяки реалізації логістичної стратегії лідерства за витратами.

Висновки до першого розділу

Вивчення наявних теоретичних підходів до визначення сутності економічної категорії «логістична діяльність» з позицій функціонального, процесного та системного підходів дає змогу визначити логістичну діяльність організації як інтегровану сукупність логістичних елементів (функцій, процесів, процедур та операцій) в межах організації як відкритої системи для оптимізації процесів трансформації матеріальних потоків з метою досягнення максимального синергічного ефекту.

Під час проектування організаційних систем за допомогою організаційного інжинірингу базові процеси логістичної діяльності мають бути вихідними в моделюванні системи менеджменту організації. Для досягнення високого ступеня інтеграції логістичних процесів у систему менеджменту перспективним є застосування сучасних інформаційних систем управління ERP-класу.

Логістична діяльність підприємств, яка проводиться з урахуванням загальної корпоративної стратегії підприємства, є ефективним засобом ведення конкурентної боротьби. Використання інструментів і методів, які притаманні логістичній діяльності у всіх господарських процесах, відбувається залежно від завдань, які потрібно виконати. При цьому набір інструментів здебільшого залишається однаковим.

Управління логістичним забезпеченням є необхідною умовою підвищення якості управління фінансовими потоками логістичного провайдеру в розрізі формування вхідних (доходів) та вихідних витрат) потоків за операційною діяльністю, оскільки будь-який елемент логістичної бази логістичної системи має вплив на формування, швидкість та злагожденість даних потоків.

Розвиток логістичної діяльності здійснює істотний вплив на вдосконалення системи ринкових відносин. Успішне застосування логістичної стратегії в діяльності сучасного підприємства дозволить підтримати корпоративну стратегію, оптимізувати товарні та інформаційні потоки, а також забезпечити гармонізацію інтересів усіх учасників ланцюга поставок товару. В інтересах поліпшення власних економічних показників постачальник прагне і до забезпечення інтересів партнера-споживача, і до поліпшення умов для розвитку довірливих відносин у ланцюзі поставок товарів. Відповідно, вдало розроблена логістична стратегія є надійним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ І ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «РИКУН»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПП «Рикун» - сімейне підприємство, засноване в 1999 році.

Юридична адреса підприємства: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, Проспект Миру, будинок 94-Б.

Статутний капітал підприємства складає 350 тис.грн. Власником підприємства є Бондаренко О.А.

Основний вид діяльності за КВЕД - 10.13 Виробництво м'ясних продуктів.

За період роботи маленький ковбасний цех виріс у велике м'ясопереробне підприємство, що випускає продукцію високої якості. Підприємство зарекомендувало себе як стабільний та надійний вітчизняний виробник. Гарант його успіху, це щоденне піклування про якість, свіжість та широкий асортимент продукції.

Цехи європейського стандарту обладнані новітнім технологічним обладнанням. Все обладнання сертифіковане та відповідає сучасним вимогам. Середньомісячна кількість видів готової продукції, що виробляється на підприємстві, складає близько сто видів ковбасних виробів.

У 2012 році введено в експлуатацію цех по виготовленню сирокоченого асортименту, який здатен задовольнити існуючий попит на цю продуктову групу. Вся продукція проходить необхідний державний і виробничий контроль по показникам безпеки згідно нормативної документації. Велика увага приділяється підтримці високого рівня гігієни на виробництві. Підприємство працює на високоякісній сировині. На підприємстві дотримуються усіх умов зберігання готової продукції, а саме – побудовано нові площі експедиції та складу готової продукції з новітнім холодильним та пакувальним обладнанням.

Продукція реалізуються через найбільші торгові мережі супермаркетів та роздрібні мережі Хмельницької та інших областях.

Основними видами діяльності ПП «Рикун» є:

- заготівля і переробка м'яса худоби і птиці, іншої супутньої сировини для м'ясопереробної промисловості;
- виробництво м'яса та субпродуктів, м'ясних напівфабрикатів, ковбасних виробів, копченостей;
- оптова та роздрібна торгівля м'ясом, м'ясними продуктами та продуктами переробки;
- надання комерційних посередницьких послуг;
- зовнішньоекономічна діяльність тощо.

Метою діяльності товариства є здійснення виробничо-комерційної діяльності на підставі чинного законодавства, яка базується на отриманні прибутку в інтересах учасників (акціонерів та працівників) підприємства, забезпечення стійкого розвитку власного виробництва.

2.2 Аналіз регіонального м'ясопереробного ринку та конкурентної позиції підприємства

М'ясопереробна галузь як частина Агро продовольчого комплексу країни має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки українців, а, отже, і для національної безпеки загалом.

Підприємства м'ясопереробної промисловості на вітчизняному ринку працюють сьогодні в умовах досить високої конкурентної боротьби, пропонуючи споживачеві різноманітну продукцію, різну як за ціновими, так і за якісними параметрами. Ця галузь, безумовно, є одним із лідерів вітчизняного АПК.

Разом з тим, аналіз діяльності вітчизняних м'ясопереробних підприємств

свідчить про те, що сьогодні в Україні виробляється на душу населення в 2 рази менше м'ясної і ковбасної продукції, ніж в Білорусі, Польщі, Німеччині, Фінляндії та Франції. Тому у підприємств м'ясопереробної галузі є істотні перспективи щодо збільшення обсягів виробництва і поліпшення якості продукції.

У таблиці 2.1 представлено динаміку виробництва основних видів продукції м'ясопереробної галузі з 2014 по 2019 роки [7,8].

Таблиця 2.1 - Динаміка виробництва ковбасних виробів в Україні та Хмельницькій області

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Виробництво ковбасних виробів в натуральному виразі в Україні (тис. т)	335,50	272,20	283,10	292,00	294,40	294,10
Базисні темпи росту (зниження), %	100,00	81,13	84,38	87,03	87,75	87,66
Виробництво ковбасних виробів в натуральному виразі в Хмельницькій області (тис. т)	10,29	7,86	7,74	7,36	7,33	7,39
Базисні темпи росту (зниження), %	100,00	76,43	75,25	71,53	71,30	71,84

Дані табл. 2.1 свідчать про негативну динаміку виробництва ковбасних виробів в натуральному вираженні, як в цілому по Україні, так і по Хмельницькій області.

Так, з 2014 по 2019 рік значення цього показника скоротилося відповідно на 41,4 і на 2,9 тис. тон. Причому протягом всього аналізованого періоду темпи зниження обсягів виробництва Хмельницької області випереджали темпи зниження цього показника загалом по м'ясопереробній галузі України. У результаті відносно падіння обсягів виробництва ковбасних виробів в Хмельницькій області з 2014 по 2019 рік у 2,3 рази перевищило середньогалузевий рівень (28,16% проти 12,30%). Таке падіння обсягів виробництва ковбасних виробів в натуральному вираженні в Хмельницькій області негативно позначилося і на показниках результативності діяльності

м'ясопереробних підприємств.

Зниження ефективності діяльності МПП Хмельницької області наочно відображено в табл. 2.2 та на рис. 2.2 [7,8,26].

Таблиця 2.2 – Динаміка ефективності діяльності МПП Хмельницької області

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абс. відхил.
Фінансовий результат від звичайної діяльності підприємства, тис. грн	7738	-1060	-2697	141	1479	1290	5827	-1911
Середньорічна величина основних фондів та оборотних коштів підприємства, тис. грн	181980	204492	234696	262237	261233	277692	329510	147530
Рентабельність виробництва, %	4,25	-0,52	-1,15	0,05	0,57	0,46	1,77	-2,48

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про те, що незважаючи на збільшення середньорічної вартості ОВФ і оборотних коштів, рентабельність виробництва продовжувала падати до 2015 року, а з 2016 року намітилася позитивна тенденція до її збільшення. Але необхідно відзначити, що рівень цього показника залишається вкрай низьким (1,77% в 2019 р.).

Проведений вище аналіз свідчить про наявність значних труднощів на шляху розвитку досліджуваної галузі. Розглянемо основні проблеми м'ясопереробної промисловості України на сучасному етапі її розвитку.

1. Дефіцит вітчизняної сировини. Наразі стан тваринництва не здатний повною мірою задовольняти потреби переробників. В Україні за усіма категоріями господарств (сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, приватні господарства населення) суттєво скоротилося поголів'я тварин, занепала матеріально-технічна база галузі, низький рівень спеціалізації і концентрації виробництва, технічного та технологічного

оснащення.

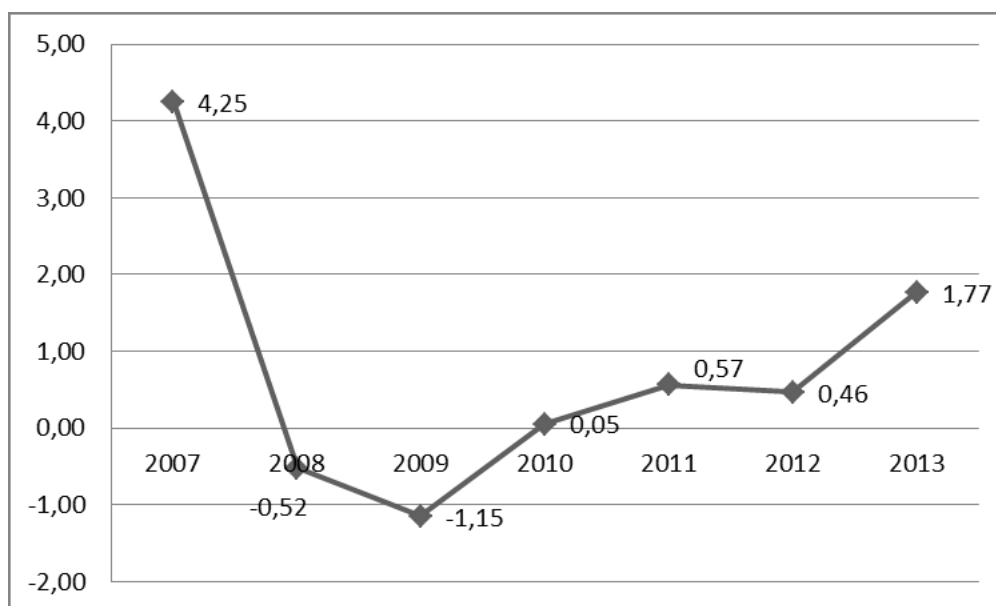


Рисунок 2.2 - Динаміка рентабельності виробництва м'ясопереробних підприємств Хмельницької області, %

На думку експертів, сьогодні, для виробництва ковбасних виробів використовують до 60% сировини імпортного виробництва. Але ввозиться переважно м'ясо нижчих категорій: яловичий тримінг (обрізки), курячий фарш (м'ясо механічної обвалки), американська курятина, бразильська і польська свинина. Лідирує за обсягами імпорту курятина як найдешевший вид м'яса, і це притому, що обсяги її виробництва в Україні і так досить високі, і цілком забезпечують внутрішній попит [7].

Виробництво ковбасних виробів сьогодні практично повністю орієнтовано на внутрішній ринок – зовнішні поставки займають всього 0,1% в обсязі виробництва. Сьогодні основним покупцем українських ковбас є Молдова (до 80% експортного обсягу) [26].

2. Якість продукції. З 1 січня 2010 року набули чинності нові національні стандарти на ковбасу та м'ясні продукти харчування. Один із них, ДСТУ 4436:2005, визначає нормативи якості варених ковбас. За новим ДСТУ навіть

ковбаса другого сорту повинна містити не менше 60% м'яса, а вищого – всі 100%. Але сьогодні в Україні відсутнє законодавство, в якому чітко визначаються вимоги до безпеки, складу і маркування ковбасних виробів. За даними Центру споживчих експертиз, вміст м'яса в нинішній вареній ковбасі не перевищує 20–30%. Проте нітратів і фосфатів нерідко в кілька разів більше допустимих норм, що становить загрозу для здоров'я споживачів [7,8].

3. Наступною проблемою м'ясопереробної галузі України, як зазначають дослідники, є моральний і фізичний знос устаткування. Аналіз технологічного устаткування підприємств галузі показує, що воно енергоємне і громіздке. В основному це вітчизняне обладнання, морально і фізично зношене, яке підвищує собівартість продукції. На деяких підприємствах більшість операцій здійснюються вручну. Частка устаткування, що потребує заміни, за різними оцінками становить від 5% до 30% від загального парку встановленого на вітчизняних м'ясопереробних підприємствах. Необхідно модернізувати (замінити) механічне, холодильне і пакувальне обладнання на більш продуктивне та енергозберігаюче. Якісне обладнання поставляють сьогодні відомі західноєвропейські компанії.

Крім того, існують проблеми зниження ефективності діяльності окремих підрозділів підприємства, які проявляються в порушеннях технологічної та виробничої дисципліни, зниженні якості продукції та незацікавленості підрозділів підприємства та окремих працівників у підвищенні результативності праці. Вважаємо, що вирішення цих проблем нерозривно пов'язано з формуванням на підприємствах м'ясопереробної галузі дієвого внутрішнього економічного механізму підприємства.

Розглянуті вище проблеми забезпеченості м'ясопереробних підприємств сировиною є надзвичайно актуальними, оскільки, питома вага витрат на сировину і матеріали на виробництво ковбасних виробів становить від 70 до 80% у загальному обсязі витрат.

В табл. 2.3 представлено матеріаломісткість виробництва ковбасних виробів на м'ясопереробних підприємствах Хмельницької області. Аналіз даних

таблиці свідчить про стійку тенденцію до збільшення питомої величини матеріальних витрат на 1 тону ковбасних виробів в динаміці останніх років.

Таблиця 2.3 - Матеріаломісткість виробництва ковбасних виробів м'ясопереробних Хмельницької області [7,8]

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Виробництво ковбасних виробів у натуральному виразі на МПП Хмельницької області, тис. т	10,29	7,86	7,74	7,36	7,33	7,39
Витрати на сировину і матеріали у собівартості ковбасних виробів на МПП Хмельницької області, тис. грн	256489	219562	224565	229445	253370	264102
Питома величина матеріальних витрат на 1 тону ковбасних виробів, тис. грн/т	23,5	25,4	28,6	29,1	32,9	35,2

Крім цього, проведене дослідження показало, що виробництво на МПП характеризується високим рівнем енергоспоживання, що обумовлено особливостями технологічного процесу, необхідністю підтримування певного температурного режиму в процесі виробництва, використанням різного механічного і автоматичного обладнання.

Висококонкурентний ринок функціонування МПП і високотехнологічне виробництво обумовлює необхідність активізації розвитку м'ясопереробних підприємств.

Далі визначимо конкурентну позицію на регіональному ринку м'ясопереробних підприємств досліджуваного підприємства.

ПП «Рикун» випускає більш 100 найменувань ковбасних виробів.

2.3 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства здійснюється на підставі фінансової (бухгалтерської) звітності підприємства, а саме: балансу (форма 1), Звіту про фінансові результати (форма 2), Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, Звіт з праці тощо.

За допомогою аналітичної таблиці 2.6 проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Рикун» за період 2017-2019рр

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності підприємства

Показники	Од. виміру	2017	2018	2019	Відхилення відносно, %		
					2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	4305	6672	7695	154,9	115,3	178,7
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3545	5512	6135	155,5	111,3	173,1
3. Валовий дохід підприємства	тис. грн	760	1160	1560	152,6	134,5	205,3
4. Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	78	93	104	119,2	111,8	133,3
5. Фонд оплати праці	тис. грн	5616	6295	8136	112,1	129,2	144,9
6. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	2803	3802	4145	135,6	109,0	147,9
7. Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис. грн	70,8	79,8	84,5	112,7	105,9	119,4
8. Середньорічна продуктивність праці одного працюючого	тис. грн	55,2	71,75	73,9	129,9	102,9	133,9
9. Власний капітал підприємства	тис. грн	3560	9015	9280	253,2	102,9	260,6
10. Чистий прибуток	тис. грн	143	22	74	15,4	336,4	51,75
11. Рентабельність продукції	%	13,5	16,4	15,9	121,5	96,9	117,7
12. Фондовіддача	грн/грн	5,48	7,01	9,02	128,0	128,6	164,6

З даних, наведених у таблиці можемо зробити такі висновки.

Показник чистого доходу підприємства зростає протягом усього періоду: у 2018 році порівняно із 2017 роком на 54,9%, у 2019 році у порівнянні з 2018 роком - на 15,3%. Загалом за три роки обсяг чистого доходу підприємства зріс на 78,7%. Для ПП «Рикун» такий високий відсоток зростання обсягу реалізації оцінюється позитивно і свідчить про існування зростаючого попиту на продукцію підприємства. У зв'язку із збільшенням масштабів діяльності зростає і середньооблікова чисельність працівників підприємства. Так, у 2018 р. у порівнянні із 2017 р. на 15 осіб, а у 2019 р. у порівнянні з 2017 р. на 26 осіб.

У зв'язку із тим, що обсяги реалізації зростають швидше ніж середньооблікова чисельність працівників, для підприємства це зростання оцінюється позитивно, про що свідчить динаміка продуктивності праці. У 2018 році темпи росту виробітку становили 29,9%, а за три роки цей показник зріс на 33,9%.

Середньорічна вартість основних фондів у 2018 році збільшилась на 999 тис. грн або на 35,6% відповідно, а у 2019 році по відношенню до 2017 року загальне зростання становило 47,9%. Таке збільшення пов'язане із постійною модернізацією та введенням нових технологічних ліній і є позитивною тенденцією, оскільки підприємство розширює свої виробничі можливості.

Показник ефективності використання основних фондів - фондівіддача з кожним роком зростав на 28%, а його загальне збільшення за три роки становило 64,6%. Таке зростання свідчить про збільшення виробничих потужностей підприємства та більш продуктивне використання основних засобів.

Фонд оплати праці на досліджуваному підприємстві також має тенденцію до збільшення. Так, у 2018 році зростання становило 12,7%, а загалом за три роки фонд оплати праці збільшився на 2520 тис. грн, або на 44,9%.

У 2017 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 143 тис. грн, а у 2018 році розмір чистого прибутку скоротився на 84,6% і склав лише 22 тис. грн. Зменшення чистого прибутку є наслідком зростання загальних витрат

підприємства. У 2019 році ситуація покращилася і відбулося зростання величини чистого прибутку у 3 рази по відношенню до 2018 року. Проте, загалом за три роки падіння чистого прибутку становило 49,25%.

Рентабельність підприємства у 2017 році становить 13,5%, а у 2018 році збільшилась на 2,8% і становила 16,3%. Якщо порівнювати 2019 та 2017 роки, то відбулося збільшення рентабельності на 17,7 %, яка у 2019 році становила 15,9%.

В загальному за результатами аналізу фінансово-господарської діяльності можна зробити висновок, що ПП «Рикун» працює досить ефективно (про що свідчить зростання майже усіх техніко-економічних показників діяльності) внаслідок чого збільшується чистий дохід підприємства, проте зниження чистого прибутку підприємства є наслідком зростання витрат на матеріальні, сировинні та енергоресурси, а також витрат на оплату праці працівників підприємства.

2.4 Аналіз логістичної діяльності підприємства

Згідно організаційної структури ПП «Рикун», що наведена на рис. 2.1, на підприємстві відсутній відділ логістики, проте ведеться облік логістичних витрат. стану. А отже аналіз логістичної діяльності розпочнемо з аналізу логістичних витрат. Логістичні процеси на підприємстві супроводжують весь процес виробництва: транспортна і складська логістика на етапі закупівлі сировини та матеріалів, виробнича логістика під час руху матеріальних ресурсів на всіх етапах їх перетворення в готовий продукт, транспортна і складська логістика для доставки готової продукції споживачам.

Специфіка аналізу логістичних витрат полягає у групуванні витрат не за структурними підрозділами м'ясопереробного підприємства, а за видами робіт

та виробничими логістичними операціями. За допомогою аналітичної таблиці 2.7 проаналізуємо склад та структуру логістичних витрат ПП «Рикун».

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки логістичних витрат ПП «Рикун» за 2017-2019 рр

Стаття логістичних витрат	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Виробничі логістичні витрати	24,3	48,9	61,6	24,6	12,7	201,23	125,97
Складські витрати	24,9	50,2	63,2	25,2	13,1	201,6	125,89
Витрати на закупівлю	238,6	313,0	583,5	74,4	270,5	131,18	186,42
Витрати на транспортування	255,6	371,5	539,4	115,9	167,9	145,34	145,19
Витрати на логістичне адміністрування	18,7	78,6	58,4	59,9	-20,2	420,32	74,3
Витрати на збут	18,7	177,1	167,4	158,4	-9,7	94,7	94,52

За даними, наведеними в таблиці, можемо спостерігати зростання майже за усіма статтями логістичних витрат, окрім витрат на логістичне адміністрування і витрат на витрат на збут, які зменшились на 25,7% та 5,48% відповідно. Така ситуація пов'язана із модернізацією логістичної системи як в середині підприємства так і зовні, оскільки в 2019 році було закуплено нове устаткування для виробництва та транспортування в технологічному процесі, а також принципово змінено систему поповнення запасів сировини. Що стосується зростання інших статей витрат, то це пов'язано із збільшенням обсягів виробництва і реалізації продукції.

За досліджуваний період складські витрати зросли на 38,30 тис. грн, або на 126%. Така зміна відбулася до зміни величини запасів, що утримуються на складі. При цьому транспортно-складські витрати суттєво впливають на собівартість продукції, оскільки відносяться до прямих накладних витрат підприємства.

Що стосується виробничих логістичних витрат, то за останній рік вони збільшились на 12,7 тис. грн, або на 25,9%. Варто відмітити, що до виробничих логістичних витрат відносяться витрати, пов'язані з рухом та зберіганням матеріально сировинних запасів.

Витрати на закупівлю зросли на 270,5 тис. грн, і разом з витратами на транспортування, які збільшились на 167,9 тис. грн, показали найбільші темпи росту. Таке зростання пов'язане зі збільшенням обсягів товарної і реалізованої продукції, а відтак і зростанням запасів сировини та витрат на її доставку і зберігання.

Далі за допомогою аналітичної таблиці 2.8 проаналізуємо показники продуктивності працівників підприємства, що виконують логістичні функції.

Таблиця 2.8 – Аналіз продуктивності працівників ПП «Рикун», що виконують логістичні функції

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019 /2018	2018/ 2017	2019 /2018
Кількість відвантажень /розвантажень на 1 робітника	144	149	158	5	9	103,47	106,04
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	194	180	214	-14	34	92,78	118,88
Кількість замовлень на 1 торгового агента	146	153	242	7	89	104,79	158,17

Оцінивши динаміку зміни показників продуктивності працівників, що виконують логістичні функції на досліджуваному підприємстві, можемо констатувати, що спостерігається загальна позитивна динаміка, яка свідчить про зростання замовлень підприємства, що у свою чергу призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та збільшення доходу підприємства.

Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника порівняно із іншими показниками позитивну тенденцію до зростання, проте, необхідно враховувати,

що така динаміка не буде спостерігатися постійно, оскільки потрібно враховувати, що на досліджуваному підприємстві встановлена норма навантаження/розвантаження для одного 1 робітника становить 6т.

Тобто при постійному зростанні обсягів діяльності для працівників буде перевищена встановлена норма, що призведе до зменшення продуктивності праці робітників та несвоєчасного виконання розвантажувальних робіт

Кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника за досліджуваний період часу має нестабільну тенденцію. Загальний рівень скомплектованих замовлень за останні три роки збільшився на 20, або на 10,3%. У 2018 році кількість скомплектованих замовлень зменшилася на 14, причиною зменшення кількості скомплектованих замовлень одним робітником стало прийняття на роботу нового комплектувальника, що розділив загальні обсяги скомплектованих замовлень.

Можемо також спостерігати, що кількість замовлень на одного товарного агента стрімко зростає упродовж 2018 та 2019 років. У 2019 році порівняно із 2018 роком кількість замовлень на одного торгового агента зростає майже на 60%.

Збільшення цього показника відбулося за рахунок зростання кількості замовлень основної продукції підприємства, а також зростання попиту на напівфабрикати.

Загалом, зробити висновок про те, що показники продуктивності працівників ПП «Рикун», які виконують логістичні функції і операції мають позитивну тенденцію.

Далі проаналізуємо показники, що в загальному характеризують ефективність логістичної діяльності ПП «Рикун» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності логістичної діяльності ПП «Рикун»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019 /2018	2018/ 2017	2019 /2018
Оборот логістичних активів	1,38	1,88	1,96	0,50	0,08	136,23	104,25
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	1,17	1,17	1,17	-	-	-	-
Оборотність запасів:							
кількість оборотів	31,69	47,37	23,20	15,68	-24,17	149,47	48,97
тривалість одного обороту	11,52	7,71	15,73	-3,81	8,03	66,92	204,02
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	0,45	0,34	0,33	-0,11	-0,01	75,55	97,05
Рентабельність каналів збуту	0,15	0,16	0,20	0,01	0,04	106,66	125,0

Показник оборотності логістичних активів показує швидкість обороту власного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за досліджуваний період відбувається повний логістичний цикл, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку і розраховується за формулою:

$$Коб.ла = Чдр / Сла \quad (2.1)$$

де *Коб.ла* – коефіцієнт оборотності логістичних активів;

Чдр – чистий дохід від реалізації продукції;

Сла - середня вартість логістичних активів

Показники оборотності запасів (кількість оборотів, тривалість одного обороту) характеризують повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію і розраховується за формулою:

$$Kоб = Cв/Сок, \quad (2.2)$$

де $Kоб$ – кількість оборотів;

$Cв$ – собівартість реалізованої продукції;

$Сок$ – середня сума оборотних коштів за певний період часу.

Тривалість одного обороту характеризує період, за який відбувається повернення авансованих коштів, розраховується за формулою:

$$T = Kдн / Kоб, \quad (2.3)$$

де T - тривалість одного обороту;

$Kдн$ – кількість днів періоду;

$Kоб$ – кількість оборотів.

Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат характеризує питому вагу витрат пов'язаних із різними видами логістичної активності, розраховується за формулою:

$$Члв = Злв / Зв, \quad (2.4)$$

$Члв$ - частка логістичних витрат в структурі загальних витрат;

$Злв$ – загальні логістичні витрати;

$Зв$ - сумарні витрати на виробництво та реалізацію продукції.

Рентабельність каналів збуту характеризує вигідність та ефективність обслуговування конкретних збутових каналів та розраховується за формулою:

$$Ркз = Вд / Зв, \quad (2.5)$$

де $Ркз$ – рентабельність каналів збуту;

Vd – валовий дохід;

Зв - сумарні витрати на реалізацію продукції.

Аналізуючи динаміку завантаженості логістичної потужності, можемо констатувати, що вона знаходиться на одному рівні. Значення даного показника становить 1,17. Тобто це потужність, що дає змогу використовувати логістичну систему зі збереженням 10-30% резерву потужності. Показник завантаженості свідчить про те, що фактичне завантаження є більшим ніж нормативне. Подальше зростання показника фактичного навантаження понад норму може призвести до швидшого зносу виробничих, також це може негативно вплинути на операційну діяльність підприємства, оскільки є ймовірність виникнення погіршення якості продукції, несвоєчасне виконання заданого плану виробництва тощо.

Оборот логістичних активів має не стійкий характер, що свідчить про те, що збільшується швидкість обороту власного капіталу підприємства, тобто свідчить про те, скільки разів за досліджуваний період відбувається повний логістичний цикл, який приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Збільшення оборотності активів відбувається за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації. Що є позитивною характеристикою розвитку підприємства.

Оцінивши динаміку тривалості одного обороту, можемо зробити висновок, що показник має не стійкий характер, проте в загальному з позитивною динамікою, що не є позитивним фактором. Варто враховувати, що кількість оборотів є показником оберненим до тривалості одного обороту. Так, у 2018 році тривалість одного обороту була найнижча на рівні 7 днів, у той час як кількість оборотів запасів відповідно збільшилась. Варто враховувати, що ці показники для кожного підприємства будуть індивідуальними і необхідно проводити порівняння з іншими підприємствами даної галузі виробництва.

Таким чином, ефективна політика управління запасами свідчить, що рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та іншого

забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при цьому мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів. Якщо операційний процес безперебійний, але обсяг запасів є значним, то витрати підприємства будуть зростати.

Оцінюючи рентабельність каналів збуту, можемо констатувати позитивну динаміку до збільшення цього показника. Причиною такого зростання є постійне збільшення валового доходу при мінімальних змінах логістичних витрат. У довгостроковій перспективі при збереженні такого тренду рентабельності каналів збуту підприємство має можливість збільшити валовий дохід понад логістичні витрати.

Питома вага логістичних витрат має тенденцію до скорочення в структурі загальних витрат. Це пов'язано із незначними коливаннями в структурі логістичних витрат, та більш різкому зростанню загальних витрат на виробництво та реалізацію продукції. Можемо констатувати, що за досліджуваній період питома вага логістичних витрат у загальній величині витрат скоротилась на 12%.

Причиною зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції стало збільшення витрат на закупівлю сировини. Тому для зменшення витрат на закупівлю сировини, було б доцільним створити власну сировинну базу. Також одним із чинників зростання витрат стало подорожчання палива, оскільки відділ логістики підприємства має автопарк для забезпечення транспортування продукції споживачам.

Далі за допомогою аналітичної таблиці 2.10 проаналізуємо надійність логістичної системи ПП «Рикун». Показники надійності є вкрай важливими, оскільки відповідні значення свідчать про те, як підприємство позиціонує себе на ринку, а також які будуть відносини та комунікації з підприємством під час партнерства, готовність підприємства дотримуватися умов поставок, готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування, готовність підприємства виявляти та усувати недоліки в обслуговуванні, рівень комунікації між контрагентами тощо.

Таблиця 2.10 – Показники надійності логістичної системи ПП «Рикун»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019 /2018	2018/ 2017	2019 /2018
Надійність поставок	88,10	88,36	88,20	0,26	-0,16	100,29	99,81
Готовність до здійснення поставки	88,10	88,36	88,20	0,26	-0,16	100,29	99,81
Якість поставки	0,23	0,21	0,21	-0,02	-	91,30	-

Показник надійності логістичної системи характеризує готовність підприємства дотримуватися умов поставок, розраховується за формулою:

$$Hn = K_{вз} / K_{зз}, \quad (2.6)$$

де Hn – надійність поставок;

$K_{вз}$ - кількість вчасно виконаних замовлень;

$K_{зз}$ – загальна кількість замовлень.

Готовність до здійснення поставки характеризує готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування і розраховується за формулою:

$$P = K_{зс} / K_{зз}, \quad (2.7)$$

де P – готовність до здійснення поставки;

$K_{зс}$ – замовлення реалізовані зі складу;

$K_{зз}$ – загальна кількість замовлень.

Якість поставки характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні і розраховується за формулою:

$$Я = Kp / Kзз, \quad (2.8)$$

де $Я$ – якість поставки;

Kp – загальна кількість рекламацій;

$Kзз$ – загальна кількість замовлень.

За даними, наведеними у таблиці, можемо зробити висновок, що надійність поставок та готовність до здійснення поставки підприємством мають однаковий рівень. Це свідчить про те, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу.

Рівень надійності поставок підприємства знаходиться на високому рівні. Так як надійність поставки характеризує співвідношення кількості виконаних замовлень до загальної кількості замовлень, варто враховувати, що аналізовані величини беруться за звітний період. Тобто у звітному періоді у загальній кількості замовлень присутні замовлення на майбутній період, які не реалізовані у звітному.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні. Оцінюючи надійність підприємства, а саме якість поставки, варто звернути увагу, що рівень цього показники повинен прямувати до нуля, оскільки збільшення рекламацій, у зв'язку з невідповідністю якості товару може призвести до розірвання угоди.

Логістичні витрати підприємства мають достатньо високий рівень, а значить оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньовиробничі процеси, що призведе до підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

2.5 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах будь-яке підприємство для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинно оцінювати рівень власної конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про власні конкурентні позиції, підприємство отримує можливість визначити напрями розвитку наявних переваг та розробити свою стратегію, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів.

За результатами проведеного дослідження було визначено, що ПП «Рикун» випускає невеликий м'ясної продукції і знаходиться у середньому ціновому сегменті. Для визначення конкурентних переваг використаємо стратегічні методи аналізу такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та метод, який характеризує ринкові позиції підприємства – матриця І. Ансоффа.

Для вивчення зовнішнього середовища підприємства був використаний PEST-аналіз, який наведений у табл. 2.11. Перевагою застосування PEST-аналізу є можливість виокремити можливості і загрози впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство, а також оцінити ступінь вірогідності їх настання та значущості для підприємства, що на основі отриманих результатів дає змогу сформуванню відповідних управлінських рішень.

Проведений PEST-аналіз свідчить про те, що сьогодні спостерігається тенденція розвитку м'ясопереробної галузі насамперед за рахунок модернізації обладнання, підвищення якості м'ясних продуктів та виробництва нових видів продукції.

До найбільш важливих економічних чинників належать витрати на сировину і матеріали, рівень інфляції та купівельна спроможність.

Усі ці фактори залежать від політичних чинників і взаємопов'язані між собою. Інфляція впливає на витрати підприємства і, відповідно, на вартість сировини. Тоді як ціни на продукцію зростають, купівельна спроможність знижується, що приводить до зменшення обсягу продажів і, відповідно, доходу.

Ставлення до органічної продукції серед споживачів сьогодні неоднозначне. Деякі споживачі вважають цю групу товарів безпечною і цінною на поживні

речовини, а інші не бачать необхідності у споживанні природних і екологічно чистих продуктів через низькі доходи і поганий рівень інформованості. Технологічні чинники з кожним роком набувають все більшого значення. Модернізація, автоматизація, використання передових технологій дають змогу знизити виробничі витрати і спростити процес виробництва. Найбільше на розвиток галузі впливають такі технологічні фактори, як виробництво нових продуктів на базі інновацій, зміна цін на сировину і матеріали, адаптація до нових технологій, зміна законодавства та основних тенденцій у м'ясопереробній галузі, а також зміна способу життя та вподобань споживачів. Ці фактори є найбільш значущими, тому що вони безпосередньо впливають на попит на м'ясну продукцію та на ціну продукції. Дещо меншу оцінку отримали такі фактори, як зміни на ринку робочої сили, бюрократія, вплив ЗМІ тощо.

Таблиця 2.11 - PEST-аналіз ПП «Рикун»

Політичні фактори	Питома вага	Економічний вплив	Питома вага
1.Зміни законодавства та урядова політика	0,26	1.Стан економіки та тенденції розвитку	0,18
2. Сучасні світові тенденції розвитку м'ясопереробної галузі	0,24	2. Рівень платоспроможності населення	0,2
3. Взаємовідносини підприємств з владними структурами	0,18	3. Зростання рівня інфляції	0,2
4. Державне регулювання м'ясопереробної галузі	0,14	4. Зростання цін на закупівлю сировини	0,33
5. Можливі зміни законодавства щодо м'ясопереробної галузі	0,1	5. Зміни на ринку робочої сили	
6. Рівень корупції та бюрократизації владної системи	0,08		
Усього	1	Усього	1
Демографічні зміни		Технологічні інновації	
1.Зміни у споживчих уподобаннях м'ясної продукції	0,21	1. Інформація та комунікації	0,12
2. Зміна способу життя	0,19	2. Використання інновацій у виробництві м'ясної продукції	0,32
3. Базові цінності суспільства	0,17	3. Швидкість зміни і адаптації до нових технологій	0,31
4. Екологічний стан середовища	0,14	4. Державна технологічна політика підтримки м'ясопереробної галузі	0,16

5. Соціокультурні тенденції	0,1	5. Виробництво органічної продукції	0,09
6. Стан здоров'я споживачів продукції	0,12		
7. Вплив засобів масової інформації	0,07		
Усього	1	Усього	1

Варто мати на увазі, що споживач постійно шукає новий продукт, тому необхідно оновлювати асортимент, а також шукати шляхи для того, щоб споживачі були зацікавлені в новому, природному і недорогому продукті із збалансованим складом основних поживних речовин.

Одним із базових засобів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дає змогу виявити і структурувати сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості і загрози підприємства. Проаналізувавши загальні характеристики діяльності підприємства та фактори зовнішнього впливу на його діяльність, ми склали матрицю SWOT-аналізу, яка наведена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Матриця SWOT-аналізу ПП «Рикун»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А. Розширення географії збуту В. Розширення товарного асортименту С. Впровадження інновацій у виробничу та управлінську діяльність Д. Активізація рекламної кампанії Е. Збільшення частки ринку Ф. Розробка конкурентних функціональних стратегій розвитку діяльності підприємства (логістичної зокрема) Г. Збільшення кількості споживачів різних категорій	А. Нестабільність економічного середовища В. Посилення позицій конкурентів С. Падіння платоспроможного попиту Д. Загроза банкрутства Е. Зміна законодавства щодо м'ясопереробної галузі (зокрема, податкового). Ф. Поява нових продуктів заміників. Г. Підвищення цін на сировину та енергетичні ресурси
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії

<p>1. Досвід роботи на ринку та високий імідж серед споживачів</p> <p>2. Стабільність сировинної бази</p> <p>2. Використання прогресивних технологій виробництва</p> <p>3. Високий рівень якості продукції</p> <p>4. Виробництво безпечної для здоров'я продукції</p> <p>5. Швидка переорієнтація на нові споживчі сегменти</p> <p>6. Наявність власного сайту з детальним описом продукції та виробництва, а також сторінок підприємства на сайтах супермаркетів.</p> <p>7. Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів шляхом організації доставки продукції</p>	<p>1,4-А,Е – розширення географії збуту та збільшення частки ринку за рахунок виробництва екологічно чистої та безпечної для здоров'я продукції.</p> <p>2-С, F – розроблення чіткої стратегії та удосконалення логістичної стратегії задля оптимізації витрат підприємства.</p> <p>3,5,7-В, G – розширення товарного асортименту та залучення нових споживачів за рахунок високої якості продукції та швидкої переорієнтації на нові споживчі сегменти (доставка продукції додому)</p> <p>6- D – наявність сайту сприятиме підвищенню іміджу компанії та активізації збутової діяльності</p>	<p>2- G – використання нових логістичних підходів допоможе знизити витрати підприємства</p> <p>3,5-В – протидія конкурентам через постійне підвищення якості продукції</p> <p>4-С – виробництво продукції різної цінової категорії</p> <p>5,7- F – протистояння продуктам-замінникам через постійний моніторинг уподобань споживачів та швидку переорієнтацію на їхні смаки</p>
<p>Слабкі сторони (W)</p>	<p>WO-стратегії</p>	<p>WT-стратегії</p>
<p>1. Низька ступінь проникнення за межі регіонального ринку</p> <p>2. Недосконалість управління логістичною діяльністю та налагодження логістичних процесів</p> <p>3. Низька активність маркетингової діяльності поза межами регіонального ринку</p> <p>4. Зростання запасів на складі та висока вартість їх зберігання</p>	<p>1-А,Е – сприяння зростанню частки ринку через розширення географії збуту та розширення асортиментної політики</p> <p>3- D – посилення маркетингової стратегії, що сприятиме розвитку рекламної діяльності</p> <p>4- F – удосконалення логістичних процесів на підприємстві</p>	<p>1-А,В – розширення ринкового сегменту, можливість виходу на зарубіжні ринки</p> <p>2-В,С – удосконалення функціональних стратегії (зокрема логістичної)</p> <p>4- G – удосконалення управління запасами на складах підприємства</p>

Відповідно до проведеного аналізу можемо стверджувати, що ПП «Рикун» має досить стійку позицію на ринку м'ясних продуктів та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок екологічності та високої якості продукції.

Але наявні певні недоліки, які стосуються управління функціональними підсистемами, зокрема логістичною, що спричиняє зростання як логістичних витрат, так і загальних операційних витрат підприємства.

У стратегічному аналізі все більшої популярності набуває SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його перевагами є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона чітко не визначена. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, яка наведена в таблиці 2.13, було оцінено стратегічну позицію досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.13 - SPACE-аналіз стратегічної позиції ПП «Рикун»

№	Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансовий стан				3,95
1	Ліквідність	4	0,05	0,2
2	Оборотність оборотних активів	2	0,05	0,1
3	Фондовіддача	4	0,1	0,4
4	Рентабельність власного капіталу	3	0,15	0,45
5	Фінансова незалежність	3	0,2	0,6
6	Стабільність отримання прибутку	5	0,25	1,25
7	Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
8	Стійкість до фінансового ризику	5	0,15	0,75
Конкурентоспроможність підприємства				4,2
1	Ринкова частка	5	0,2	1
2	Якість продукції	6	0,3	1,8
3	Стадія життєвого циклу продукту	2	0,05	0,1
4	Прихильність покупців	3	0,2	0,6
5	Рентабельність продажів	2	0,15	0,3
6	Здатність до інтеграції	4	0,1	0,4
Привабливість галузі				3,35
1	Стадія життєвого циклу галузі	2	0,1	0,2
2	Використання ресурсів	4	0,3	1,2
3	Забезпечення перспектив зростання виробництва галузі	4	0,15	0,6
4	Бар'єри входження на ринок	3	0,2	0,6
5	Рівень державного впливу на галузь	3	0,25	0,75
Стабільність середовища				3,6

1	Інфляція	5	0,2	1
2	Варіація попиту	2	0,3	0,6
3	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,2	1
4	Рівень інноваційної діяльності	4	0,15	0,6
5	Ступінь впливу іноземного капіталу	2	0,05	0,1
6	Рівень технологічних змін	3	0,1	0,3

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу ПП «Рикун» свідчить про високе значення критерію конкурентоспроможності та фінансового стану підприємства.

Діяльність досліджуваного підприємства за останні три роки була прибутковою. Компанія реалізує систему заходів щодо формування бренду, розширення асортименту продукції та розширення географії продажів.

Результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу ПП «Рикун» наведено в таблиці 2.14. Високе значення критерію конкурентоспроможності пояснюється кращими значеннями факторів, що її характеризують.

Таблиця 2.14 - Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ПП «Рикун»

№	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансовий стан (ФС)	3,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	4,2
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,35
4	Стабільність середовища (СС)	3,6

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = ПГ - КП = 3,35 - 4,2 = -0,85;$$

$$Y = ФС - СС = 3,95 - 3,6 = 0,35.$$

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.2) за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: $O(0;0)$ та $P(-0,85; 0,35)$.

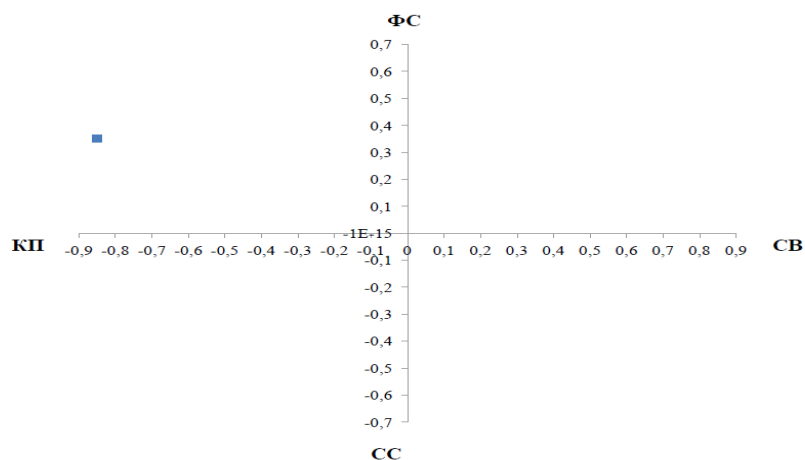


Рисунок 2.2 – Визначення вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ПП «Рикун»

З рис. 2.2 видно, що рекомендованою стратегією для ПП «Рикун» є консервативна стратегія. Ця позиція характерна для стабільних ринків із низькими темпами зростання.

У цьому разі зусилля мають концентруватися на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукції.

Відповідно до методики SPACE-аналізу для ТОВ «Рикун» можна запропонувати такі стратегічні рішення:

- стабілізація фінансового стану;
- захист конкурентних позицій, утримання та розширення ринкової ніші;
- сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій.

Висновки до другого розділу

Проведений нами комплексний аналіз діяльності ПП «Рикун» показав, що протягом останніх трьох років підприємство працювало стабільно і прибутково. За досліджуваний період відбулося зростання чистого доходу,

середньооблікової чисельності працівників, фонду заробітної плати та середньорічної вартості основних фондів тощо. Позитивною є тенденція перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати. Негативним є зниження чистого прибутку підприємства (особливо у 2018 році), а також показників рентабельності його діяльності. Збільшення фондівіддачі пов'язане із зростанням продуктивності праці і відбувається у зв'язку із перевищенням темпів росту обсягу товарної продукції над темпами росту вартості основних фондів підприємства та зростанні виробітку з кожної одиниці обладнання.

В загальному за результатами аналізу можна зробити висновок, що підприємство працює досить ефективно (про що свідчить підвищення обсягів реалізації та продуктивності праці) внаслідок чого збільшується дохід підприємства, однак зниження чистого прибутку підприємства є наслідком зростання витрат на матеріальні, сировинні та енергоресурси, а витрат на заробітну плату.

Проведений аналіз логістичної діяльності ПП «Рикун» показав зростання майже за усіма статтями логістичних витрат, окрім витрат на логістичне адміністрування і витрат на збут. Така ситуація пов'язана із модернізацією логістичної системи як в середині підприємства так і зовні, оскільки в 2019 році було закуплено нове устаткування для виробництва та транспортування в технологічному процесі, а також принципово змінено систему поповнення запасів сировини. Що стосується зростання інших статей витрат, то це пов'язано із збільшенням обсягів виробництва і реалізації продукції.

За досліджуваний період зросли складські витрати. Така зміна відбулася пропорційно до зміни величини запасів, що утримуються на складі. При цьому транспортно-складські витрати суттєво впливають на собівартість продукції, оскільки відносяться до прямих накладних витрат підприємства.

Що стосується виробничих логістичних витрат, то за останній рік вони збільшились, а найбільше темпи зростання показали витрати на закупівлю та

транспортування. Таке зростання пов'язане зі збільшенням обсягів товарної і реалізованої продукції, а відтак і зростанням запасів сировини та витрат на її доставку і зберігання.

Логістичні витрати підприємства мають достатньо високий рівень, а значить оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньовиробничі процеси, що призведе до підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Виконаний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою PEST- та SWOT-аналізу показав, що у ПП «Рикун» більше сильних сторін, ніж слабких. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають технологічні фактори. Основними недоліками у роботі підприємства є орієнтація лише на регіональний ринок та недосконале управління логістичними процесами.

За допомогою SPACE-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони підприємства за такими параметрами, як фінансовий стан; конкурентоспроможність підприємства; привабливість галузі; стабільність середовища. Проведений аналіз показав, що найбільш прийнятною для ПП «Рикун» є консервативна стратегія розвитку.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «РИКУН»

3.1 Обґрунтування оптимізації маршрутів доставки продукції підприємства

У сучасному ринковому середовищі при організації збутової діяльності м'ясопереробних підприємств необхідність застосування принципів та методів стратегічного менеджменту як актуального способу забезпечення сталого та ефективного їх функціонування визначається загостренням

конкурентної боротьби, відсутністю додаткових коштів для забезпечення технологічної модернізації виробництва, досягненням його граничної ефективності.

Збутова стратегія підприємства, яка є функціональною стратегією, має поглиблювати, уточнювати та роз'яснювати базову стратегію підприємства. Тому головною метою при розробці збутової стратегії підприємства є сталість розвитку та конкурентоспроможність підприємства. Зважаючи на предметну область спрямування збутової стратегії, виходячи із сучасного стану ринку продукції м'ясопереробної промисловості, що є достатньо насиченим та має тенденцію уповільнення зростання, для м'ясопереробних підприємств, які знаходяться на етапі зрілості відносно ЖЦП, актуальними є такі цілі збутової стратегії: підвищення ефективності здійснення фізичного розподілу продукції; оптимізація співпраці з торговими суб'єктами в каналах збуту; забезпечення сталості та надійності функціонування збутової системи.

Конкретизація стратегічних цілей збутової діяльності через відповідні функціональні завдання збуту дозволяє зобразити процес формування збутової стратегії ПП «Рикун» (рис. 3.1).

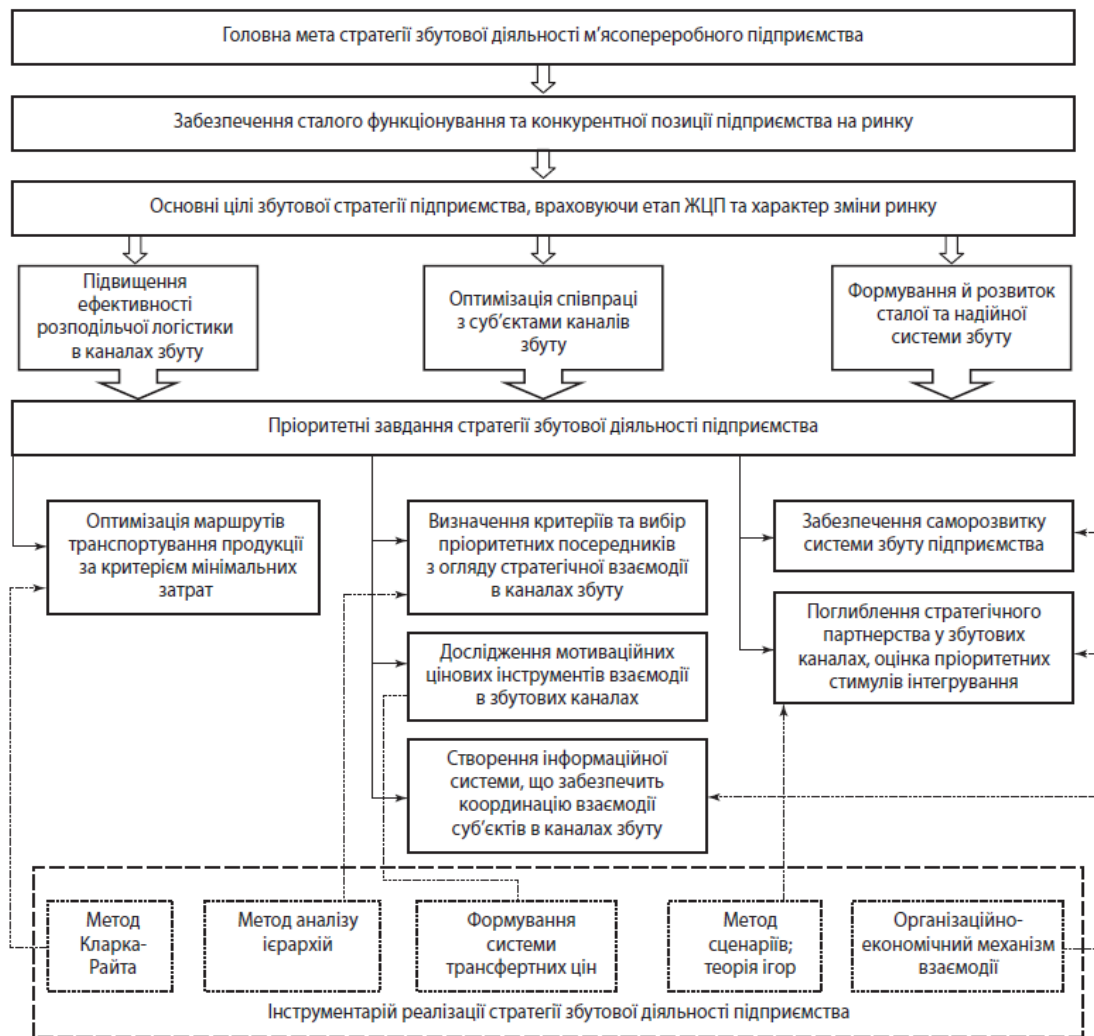


Рисунок 3.1 - Формування стратегії збутової діяльності ПП «Рикун»

Одним з актуальних завдань для розвитку збутової діяльності м'ясопереробних підприємств є обґрунтування стратегічних рішень щодо фізичного розподілу продукції під час збуту. Тобто розробка такої системи фізичного розподілу продукції, що задовольняла би критерій мінімальності затрат у всьому ланцюгу розподілу. При чому об'єктом оптимізації мають бути маршрути переміщення саме оптових партій товарів від підприємства-виробника до точок збуту, що значно вирізняються в територіальному розташуванні, згідно зі специфікою завдань логістичного управління на стратегічному рівні.

Серед існуючих методів оптимізації транспортних затрат при здійсненні поставок продукції, пропонується використати метод Кларка-Райта,

перевагами застосування якого є простота, низька погрішність рішення, що свідчить про надійність, і гнучкість методу, дозволяє враховувати цілу низку додаткових факторів, що впливають на кінцеве рішення завдання.

Етапи застосування пропонованого методичного підходу представлені на рис. 3.2.

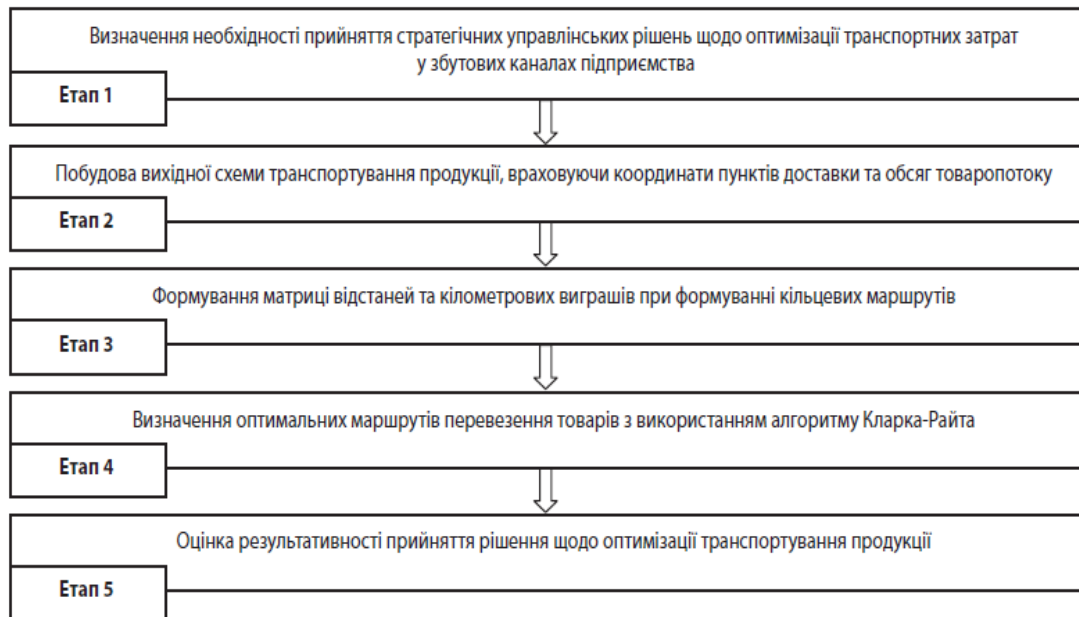


Рисунок 3.2 - Послідовність процедури оптимізації логістичного розподілу в збутових каналах

Вихідними даними для побудови схеми транспортування будуть:

q_i – обсяг поставок продукції до певного пункту у збутовій системі, кг;

X_i, Y_i – координати пунктів доставки продукції (виражені в десятковому дробі).

Досліджуване підприємство – ПП «Рикун» – має комбінований канал збуту, що поєднує власні торгові точки та реалізує продукцію через посередників.

Підприємство здійснює поставки власним транспортом, орієнтуючись на міста та селища міського типу Хмельницького та сусідніх регіонів. Географічні

координати основних пунктів поставки та кількісна характеристика товарних потоків, що здійснюються за одну поставку, наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Географічні координати основних пунктів поставок та об'єми поставок товарів ПП «Рикун»

№ з\п	Назва пункту поставки	Географічні координати		Об'єм поставок q_i , кг
		X_i	Y_i	
1	м. Полонне	36° 56' (36,97)	50° 17' (50,29)	610
2	м. Дунаївці	37° 36' (37,6)	49° 42' (49,7)	540
3	м. Ярмолинці	36° 51' (36,85)	49° 27' (49,45)	690
4	м. Нова Ушиця	37° 16' (37,27)	49° 11' (49,19)	630
5	м. Городок	36° 18' (36,3)	48° 53' (48,89)	650
6	м. Старокостянтинів	36° 12' (36,2)	49° 22' (49,37)	360
7	м. Стара Синява	35° 37' (35,62)	49° 50' (49,84)	480
8	м. Красилів	35° 52' (35,87)	48° 31' (48,52)	830
9	м. Ізяслав	35° 13' (35,22)	48° 38' (48,64)	1340
10	м. Летичів	34° 34' (34,57)	49° 34' (49,57)	1520
11	м. Теофіполь	35° 1' (35,02)	48° 27' (48,45)	1710
12	м. Волочиськ	34° 36' (34,6)	48° 30' (48,5)	1100
13	м. Кам'янець-Подільський	37° 37' (37,62)	48° 51' (48,85)	830
14	м. Чемерівці	37° 33' (37,55)	48° 43' (48,72)	1340

Вантажопідйомність автомобіля – 5 тонн. Координати знаходження ПП «Рикун» – x_0 , y_0 (36° 13'; 50° 00'). Місце розташування підприємства вважається базовим та матиме індекс 0.

Відповідно до вихідної схеми, для доставки вантажу кожному окремому одержувачеві зорганізується окремий маршрут. Отже, вихідна схема розвезення містить у собі тільки радіальні маршрути руху автомобіля, причому кількість радіальних маршрутів збігається з кількістю постачальників. У цьому випадку схема розвезення складається з 10 радіальних маршрутів.

Суть методу Кларка-Райта полягає в тому, щоб, відштовхуючись від вихідної схеми розвезення, по кроках перейти до оптимальної схеми розвезення з

кілецевими маршрутами. Із цією метою вводиться таке поняття, як кілометровий виграш [15].

При схемі розвезення по радіальних маршрутах, наприклад, 0-1-0 та 0-2-0, сумарний пробіг автотранспорту дорівнює:

$$LA = d_{01} + d_{10} + d_{02} + d_{20} = 2d_{01} + 2d_{02}, \quad (3.1)$$

Схема розвезення, яка передбачає доставку вантажів по кільцевому маршруту, буде 0-1-2-0. Тоді пробіг автотранспорту становить:

$$LB = d_{01} + d_{12} + d_{02}, \quad (3.2)$$

Остання схема по показника пробігу автотранспорту дає, як правило, кращий результат, ніж попередня. І тому при переході від радіальних маршрутів до кільцевих одержуємо такий кілометровий виграш:

$$s_{12} = LA - LB = d_{01} + d_{02} - d_{12}, \quad (3.3)$$

У загальному випадку ми маємо кілометровий виграш:

$$s_{ij} = d_{0i} + d_{0j} - d_{ij}, \quad (3.4)$$

де S_{ij} – кілометровий виграш, одержуваний при об'єднанні пунктів i і j , км;

d_{0i} , d_{0j} – відстань між оптовою базою й пунктами i і j відповідно, км;

d_{ij} – відстань між пунктами i і j , км.

Розрахуємо відстань між пунктами за формулою:

$$d_{ij} = (x_i - x_j)^2 + (y_i - y_j)^2, \quad (3.5)$$

Для маршруту 0-1-2-0:

$$d_{01} = (x_0 - x_1) + (y_0 - y_1) = (3622 - 3697) + (5000 - 5029) = 80 \text{ км};$$

$$d_{02} = (x_0 - x_2) + (y_0 - y_2) = (3622 - 3760) + (5000 - 4970) = 141 \text{ км};$$

$$d_{12} = (x_1 - x_2) + (y_1 - y_2) = (3697 - 3760) + (5029 - 4970) = 86 \text{ км}.$$

Кілометровий виграш:

$$S_{12} = d_{01} + d_{02} - d_{12} = 80 + 141 - 86 = 135(\text{км}).$$

У даному випадку в результаті організації схеми кільцевої поставки кілометровий виграш буде дорівнювати 135 км. Аналогічні розрахунки проведені відносно інших маршрутів. Вони наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця відстаней та кілометрових виграшів при формуванні кільцевих маршрутів

Матриця відстаней між пунктами (d _{ij}), км															
Матриця кілометрових виграшів	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	0	80	141	84	133	111	63	62	152	169	171	196	221	181	185
	1	1	86	85	114	155	120	142	208	241	251	268	297	158	167
	2	135	2	79	61	153	144	198	209	261	303	287	323	85	98
	3	79	146	3	49	78	65	129	135	182	228	209	244	98	101
	4	99	213	168	4	102	109	177	155	212	273	237	276	49	55
	5	36	99	117	142	5	49	117	57	111	186	135	174	132	126
	6	23	60	82	87	125	6	75	91	122	164	150	182	151	150
7	0	15	17	18	56	50	7	134	126	108	151	168	223	223	

8	24	84	101	130	206	124	80	8	66	167	85	127	178	169
9	8	49	71	90	169	110	105	255	9	113	28	64	241	233
10	0	9	27	31	96	70	125	156	227	10	121	107	313	310
11	8	50	71	92	172	109	107	263	337	246	11	42	263	254
12	4	39	61	78	158	102	115	246	326	285	375	12	304	296
13	103	237	167	265	160	93	20	155	109	39	114	98	13	15
14	98	228	168	263	170	98	24	168	121	46	127	110	351	14

Скористаємося алгоритмом Кларка-Райта [15]. Демонстрація використання покрокового алгоритму стосовно розглянутого завдання наводиться в табл. 3.3.

Крок 1. На матриці кілометрових вигравів знаходимо осередок (i^*, j^*) з максимальним кілометровим вигравем S_{max} :

$$S_{max} = \max_s(i, j) = s(i^*, j^*) \quad (3.6)$$

При цьому повинні дотримуватися такі три умови:

- пункти i^* і j^* не входять до складу того самого маршруту;
- пункти i^* і j^* є початковим і / або кінцевим пунктом тих маршрутів, до складу яких вони входять;
- осередок $(i^*$ і $j^*)$ не заблокований (тобто розглядалася на попередніх кроках алгоритму).

Якщо вдалося знайти такий осередок, що задовольняє трьом зазначеним умовам, то перехід до кроку 2. Якщо не вдалося, то перехід до кроку 6.

Крок 2. Маршрут, до складу якого входить пункт i^* , позначимо як маршрут 1. Відповідно, маршрут, до складу якого входить пункт j^* , позначимо як маршрут 2. Уведемо такі умовні позначення:

$N = \{1, 2, \dots, n\}$ – безліч постачальників;

$N_1 (N_1 \subset N)$ – підмножина пунктів, що входять до складу маршруту 1;

$N_2 (N_2 \subset N)$ – підмножина пунктів, що входять до складу маршруту 2.

Очевидно, що $i^* \in N_1, j^* \in N_2$ і $N_1 \cap N_2 = \emptyset$ (відповідно до кроку 1, умова 1).

Розрахуємо сумарний обсяг поставок по маршрутах 1 і 2:

$$q_1 = \sum_{k \in N_1} q_k \quad \text{і} \quad q_2 = \sum_{k \in N_2} q_k, \quad (3.7)$$

де q_k – обсяг поставки k -го пункту, кг.

Крок 3. Перевіримо на виконання таку умову:

$$q_1 + q_2 \leq c, \quad (3.8)$$

де c – вантажомісткість автомобіля, кг.

Якщо умова виконується, то перехід до кроку 4, якщо немає – до кроку 5.

Крок 4. Проводимо об'єднання маршрутів 1 і 2 в один загальний кільцевий маршрут. Будемо вважати, що пункт i^* є кінцевим пунктом маршруту 1, а пункт j^* – початковим пунктом маршруту 2. При об'єднанні маршрутів 1 і 2 дотримуємо таких умов:

- послідовність розташування пунктів на маршруті 1 від початку і до пункту i^* не змінюється;
- пункт i^* зв'язується з пунктом j^* ;
- послідовність розташування пунктів на маршруті 2 від пункту j^* і до кінця не змінюється.

Крок 5. Повторюємо кроки 1 – 4 доти, поки при черговому повторенні не вдасться знайти S_{\max} , що задовольняє трьом умовам із кроку 1.

Крок 6. Розраховуємо сумарний пробіг автотранспорту. Тепер розглянемо застосування цього алгоритму до поставленого завдання. Розв'язання наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Розв'язання оптимізаційної задачі фізичного розподілу продукції для ПП «Рикун»

	Крок1	Крок 2	Крок 3	Крок 4
--	-------	--------	--------	--------

№ з/п	i*	j*	Smax	Умови			q1	q2	q1+q2≤c?	№ маршруту	Маршрут
				1	2	3					
1	12	11	375	+	+	+	1100	1710	+	1	0-12-11-0
2	14	13	351	+	+	+	1340	830	+	2	0-14-13-0
3	11	9	337	+	+	+	2810	1340	+	1	0-12-11-9-0
4	9	12	326	+	-	+	-	-	-	-	-
5	10	12	285	+	+	+	4150	1520	-	-	-
6	13	4	265	+	+	+	2170	630	+	2	0-14-13-4-0
7	9	8	255	+	+	+	4150	830	+	1	0-12-11-9-8-0
8	4	2	213	+	+	+	2800	540	+	2	0-14-13-4-2-0
9	8	5	206	+	+	+	4980	650	-	-	-
10	14	5	170	+	+	+	3340	650	+	2	0-5-14-13-4-2-0
11	3	2	146	+	+	+	3990	690	+	2	0-5-14-13-4-2-3-0
12	6	5	125	+	+	+	4680	360	-	-	-
13	10	7	125	+	+	+	1520	480	+	3	0-10-7-0
14	6	1	23	+	+	+	360	610	+	4	0-6-1-0

Отже, з урахуванням відстані між підприємством-виробником – ПП «Рикун» – та пунктами поставок оптових партій м'ясної продукції, а також зважаючи на обсяги однієї поставки, нами запропоновано оптимальну маршрутизацію фізичного розподілу за критерієм мінімуму затрат. Оптимізація здійснена за допомогою методу Кларка-Райта, найбільш доцільними з точки зору затрат та з урахуванням кількісних характеристик товаропотоків визначено такі кільцеві маршрути поставок:

- 1) 0-12-11-9-8-0
- 2) 0-5-13-14-4-2-3-0
- 3) 0-6-1-0
- 4) 0-10-7-0

Результативні характеристики здійснених ітерацій та маршрутів розподілу наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Результативність здійснення оптимізаційних процедур доставки вантажів ПП «Рикун»

№ маршруту	Маршрут	Об'єм товаропотоку, кг	Довжина маршруту	Транспортний виграш, км	Економія затрат, грн
1	0-12-11-9-8-0	4980	509	967	14505
2	0-5-14-13-4-2-3-0	4680	525	1145	17175
3	0-10-7-0	2000	341	125	1875
4	0-6-1-0	970	263	23	345
Всього		12630	1638	2260	33900

Отже, за пропонованим методичним підходом можливо визначити економічну результативність оптимізаційної процедури. Вона виражається через транспортний виграш – потенційне зменшення маршруту перевезення продукції в порівнянні з початковою схемою транспортування. За сформованими чотирма кільцевими маршрутами транспортний виграш склав 2260 км, а економія витрат загальна склала 33900 грн.

3.2 Удосконалення управління товарними запасами підприємства

Одним із етапів у системі управління товарними запасами є визначення їх величини на майбутній період. На рівні прийняття рішень стратегічного характеру використовується прогнозна величина товарних запасів, розрахунок якої здійснюється на основі регресійних моделей, побудованих з огляду тренду основних чинників, що впливають на розмір товарних запасів. Середньо- та короткострокові рішення з приводу товарних запасів ґрунтуються на планових показниках товарних запасів, які відображають їх характеристики (абсолютні та відносні) з огляду цільових настанов управління товарними запасами на функціональному та операційному рівнях, а саме прискорення оборотності товарних запасів, забезпечення беззбиткової діяльності, зниження коефіцієнта дефіциту та підвищення рівня обслуговування споживачів тощо.

Так як запаси є чинником безперервності виробничого процесу, об'єктом інвестицій, індикатором ефективності використання товарних ресурсів та

джерелом додаткового прибутку розрахунок товарних запасів є обов'язковим під час формування бюджету досліджуваного підприємства, планова величина товарних запасів узгоджується з планом продажів та закупок, ураховується під час визначення фінансових результатів м'ясопереробного підприємства, а також потреби господарюючого суб'єкта у кредитних ресурсах. Значущість товарних запасів у забезпеченні ефективності логістичної діяльності підприємства зумовлює актуальність дослідження проблематики обґрунтування їх величини з огляду оперативного та функціонального рівнів управління ними.

Дотримання логістичного підходу під час планування товарних запасів передбачає визначення їх цільової величини з огляду максимізації показника рентабельності запасів. Згідно моделі рентабельності запасів прибуток підприємства представлений як різниця між комерційним доходом та витратами обігу. У свою чергу комерційний доход подається через рівень комерційного доходу (маржі) за окремим товаром (групою), оборотність запасів та їх середній рівень.

Таким чином, з огляду фінансової моделі управління підприємством, основним важелем в управлінні запасами загалом та під час планування їх величини у тому числі, стає показник оборотності запасів. Як виходить з моделі, зростання прибутку та збільшення рентабельності товарних запасів досягається за прискорення їх оборотності.

Логістичний підхід до визначення величини товарних запасів ґрунтується на показниках дефіциту та рівня обслуговування покупців. Хоча ці характеристики використовують під час визначення розміру страхових запасів, з огляду цільових настанов управління вони є важливі для визначення величини запасів загалом по підприємству. Рівень обслуговування є математичною величиною, що відображає співвідношення реалізації та запиту на відповідний товар. Високий рівень обслуговування призводить до збільшення витрат підприємства, адже свідчить про заморожування запасу, низький – зумовлює втрати товарообороту, комерційного доходу, а натомість

і прибутку. Таким чином, за маркетингового підходу під час обґрунтування величини запасів слід виходити з прийнятого на підприємстві рівня обслуговування. Логістичний підхід покладено в основу планування запасів на основі теорії обмеження систем (ТОС). Ключовим елементом моделі управління ланцюгом поставок є формування такого рівня запасів, який здатний забезпечити високий рівень обслуговування покупців та унеможливити ситуацію втрати продажів та прибутку.

В загальному удосконалення управління товарними запасами ПП «Рикун» передбачає виконання таких дій:

1. Сформуванати масив вхідної інформації для розрахунку товарних запасів на плановий період. За даними підприємства сформуванати масив інформації щодо обсягу товарообороту товарних запасів, прибутку за попередні періоди.
2. Розрахувати фактичні показники оборотності та рентабельності товарних запасів за товаром (товарною групою, категорією). Розрахунок цих показників здійснити з використанням інформації щодо середніх цін закупівлі та продажів за товаром, а також даних щодо кількості реалізованих товарів за визначений період часу та їх величини на складі. У підсумку за кожним із товарів (товарною групою, категорією) розрахувати комерційний дохід, оборотність та прибутковість товарних запасів.
3. Здійснити ранжування запасів товарів з використанням методу ABC-аналізу. Під час розрахунків виходити з критерію прибутковості запасів, що відповідає ключовій настанові управління ними у середньостроковому періоді. Узагальнити результати аналізу та виділити запаси товарів з високим (А), середнім (В) та низьким (С) показниками прибутку на одиницю товару.
4. Здійснити ранжування товарів з використанням методу XYZ-аналізу. Під час розрахунків виходити з критерію прогнозованості продажів на плановий період. Прогнозованість продажів оцінити за результатами розрахунку коефіцієнта варіації (v) продажів у звітному періоді за кожним з об'єктів аналізу.

$$V = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \times 100\%, \quad (3.8)$$

де x_i – фактичне значення обсягу реалізації за товаром за i -й період;
 \bar{x} – середнє значення обсягу реалізації за товаром за n -й період;
 n – число періодів ($n > 3$).

Узагальнити результати аналізу та виділити товари товарів зі стабільним (X), відносно стабільним (Y) та нестабільним (Z) попитом.

5. Поєднати отримані результати та побудувати інтегровану матрицю ABC-XYZ.

6. Систематизувати запаси за групами урахував рівень прибутковості запасів та прогнозованості попиту.

7. Здійснити розрахунок нормативів товарних запасів за групами. Норматив товарних запасів встановити на рівні арифметичної середньої між максимальним та мінімальним його значеннями з усіх варіантів розрахунків.

$$H_{пл} = \frac{H_{max} + H_{min}}{2}, \quad (3.9)$$

де $H_{пл}$ – норматив товарних запасів, дні;

H_{max} , H_{min} – максимальне та мінімальне значення нормативу товарних запасів, дні.

8. Визначити планову величину та норматив товарних запасів на підприємстві. На підставі розрахованих нормативів визначити планову величину товарних запасів поточного зберігання на підприємстві.

$$TЗ_{\text{пот(пл.)}} = \sum H_i \times T_{oi}, \quad (3.10)$$

де H_i - норматив товарних запасів поточного зберігання зв i -тою товарною групою, дні;

T_{oi} – одноденний товарооборот за i -тою товарної групою за планом, грн.

9. Визначити норматив товарних запасів поточного зберігання на підприємстві

$$H_{\text{пот(пл.)}} = \frac{\sum H_i \times T_{oi}}{T_{\text{о.пл.}}}, \quad (3.11)$$

де $T_{\text{о.пл}}$ – планова величина товарообороту підприємства, грн.

10. Зробити висновок щодо доцільності прийняття розрахованих нормативів товарних запасів на підприємстві.

Базуючись на розрахованих величинах, визначити норматив товарних запасів за товарними групами за підприємством. Порівняти нормативний та фактичний показники оборотності товарних запасів за групою та зробити висновок щодо доцільності впровадження нормативних показників оборотності товарних запасів. Якщо норматив товарних запасів забезпечує позитивні зміни товарних запасів та відповідає цілям їх формування, нормативи приймаються до впровадження. Якщо нормативний показник більший за фактичну величину, тобто відбувається уповільнення, а не прискорення оборотності, доцільно розглянути можливість перегляду асортиментної пропозиції досліджуваного підприємства, у частині зниження частки товару, який не користуються попитом; пошуку альтернативного постачальника проблемного товару; проведення заходів з активізації споживчого попиту збільшення обсягів реалізації та прискорення оборотності запасів за визначеним товаром тощо.

11. Визначити величину товарних запасів на плановий період. На підставі розрахованих нормативів визначити планову величину товарних запасів на підприємстві. Крім запасів поточного зберігання урахувати також сезонні запаси та запаси іншого цільового призначення.

Дотримуючись запропонованого підходу розрахуємо нормативи товарних запасів за урахуванням приналежності до визначеної групи. З метою апробації пропозиції щодо визначення нормативів за різними групами товарних запасів послідовність розрахунків наведена за групою «М'ясо та м'ясопродукти», оскільки ця група з урахуванням термінів споживання вимагає більш ретельного управління запасами. Вихідна інформація та результат розрахунку запасів наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Вихідна інформація для розрахунку запасу поточного поповнення за групою «М'ясо та м'ясопродукти»

Вид продукції	Товарооборот, тис. грн	Час на прийом та підготовку товару до продажу, дні	Робочий запас, дні	Запаси поточного поповнення, тис. грн
Індичка	60,4	0,2	1,5	3,1
Субпродукти	63,3	0,1	1,3	3,3
Курятина	65,1	0,15	1,4	3,6
Яловичина	70,2	0,1	1,3	3,5
Свинина	73,5	0,2	2,0	3,6

За вихідних умов коефіцієнт, що пов'язує товарооборот з товарними запасами становитиме 1,02.

$$\varphi = \sqrt[4]{\frac{3,6^2}{73,5} \cdot \frac{73,5}{3,1^2}} = 1,02 .$$

Якщо припустити, що коефіцієнт L і надалі зростатиме, то товарні запаси поточного поповнення за товарною групою «М'ясо і м'ясопродукти» на кінець

планового періоду становитимуть 7,9 тис. грн.

$$ТЗ_{\text{поповнення}} = \sqrt{\frac{3,6^2}{73,5}} \times 1,02 \times 78,0 = 3,6 \text{ тис. грн.}$$

У магазині ПП «Рикун» інтервал поставки за групою «М'ясо та м'ясопродукти» становить 2 дні. Таких періодів за звітний період було 72. Дані щодо середньоквадратичного відхилення за групою «М'ясо та м'ясопродукти» за звітний період наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок середньоквадратичного відхилення товарообороту за товарної групою «М'ясо і м'ясопродукти»

Вид продукції	Фактичний товарооборот за інтервал поставки, тис. грн	Середній товарооборот за інтервал поставки, тис. грн	Відхилення
Індичка	5,2	5,1	-0,1
Субпродукти	4,8	4,5	-0,3
Курятина	5,4	5,2	-0,2
Яловичина	5,3	5,0	-0,3
Свинина	6,2	6,5	+0,3

Прийнятий рівень обслуговування покупців за товарної групою «М'ясо та м'ясопродукти» високий, що дозволяє прийняти у розрахунках k на рівні 2,0. З огляду, що плановий товарооборот збільшиться на 6,1%, середньоквадратичне відхилення для розрахунків складатиме 3,4 тис. грн ($3,2 \times 106,1 \div 100$) Таким чином розмір страхового запасу на підприємстві становитиме 6,8 тис. грн. ($3,4 \times 2,0$).

Загальний розмір нормативу, визначеного за методом техніко-економічних розрахунків складатиме 14,1 тис грн.

$$3,7 + 3,6 + 6,8 = 14,1 \text{ тис. грн}$$

Дотримуючись моделі екстраполяції визначимо норматив товарних запасів за товарною групою «М'ясо та м'ясопродукти». Як вихідну інформацію використаємо дані щодо рівня товарних запасів за цією категорією у відсотках товарообороту станом на кінець року за періодами часу. Вихідна інформація наведена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Рівень товарних запасів за товарною групою «М'ясо і м'ясопродукти» за періодами часу за магазином ПП «Рикун»

Вид продукції	Товарооборот, тис. грн	Товарні запаси, тис. грн	У %% до товарообороту
Індичка	60,4	10,8	17,9
Субпродукти	63,3	11,9	18,8
Курятина	65,1	12,5	19,2
Яловичина	70,2	13,1	18,7
Свинина	73,5	13,5	18,4

Норматив товарних запасів згідно моделі екстраполяції становитиме 18,3% до товарообороту, що у сумі складатиме 14,3 тис. грн.

$$У5=0,5 \times (2 \times 18,4 + 18,7 - 18,8) = 18,3\%$$

Планування товарних запасів з використанням коефіцієнта еластичності ґрунтується на урахуванні залежності зміни товарних запасів від зміни товарообороту. За вихідними даними приріст товарних запасів за досліджуваний період становив 3,05%, приріст товарообороту – 4,7%. Таким чином коефіцієнт еластичності – 0,65.

$$\frac{13,5}{13,1} \times 100 - 100 = 3,05\%$$

$$\frac{73,5}{70,2} \times 100 - 100 = 4,7\%$$

$$\frac{3,05}{4,7} = 0,65$$

У плановому періоді обсяг товарообороту збільшиться на 6,1%. Тоді приріст нормативу товарних запасів становитиме 4,0%.

$$\frac{78,0}{73,5} \times 100 - 100 = 6,1\%$$

$$6,1 \times 0,65 = 4,0\%$$

Таким чином норматив товарних запасів за економіко статистичним методом становитиме 14,0 тис. грн.

Для порівняння визначимо норматив товарних запасів з використанням методу експертної оцінки. Так як попит на товари групи «М'ясо та м'ясопродукти» мають високий рівень прогнозованості, коефіцієнт f прийнятий у розрахунках на рівні 1,5. Вихідна інформація та результат розрахунку нормативу згідно методу експертної оцінки наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок нормативу товарних запасів за групою «М'ясо та м'ясопродукти» експертним методом

Вид продукції	Середня частота розміщення замовлення, місяці	Середній період доставки, місяці	Коефіцієнт	Норма оборотності, обороти/рік	Норма оборотності запасів, дні	Одноденний товарооборот, тис. грн	Товарний запас, у сумі, тис. грн
Індичка	0,15	0,06	1,5	49,4	7	0,54	3,9
Субпродукти	0,12	0,05	1,5	61,5	6	0,55	3,2
Курятина	0,15	0,04	1,5	50,6	7	0,65	4,6
Яловичина	0,18	0,03	1,5	43,0	8	0,57	4,7
Свинина	0,13	0,05	1,5	57,1	6	0,30	1,9
Разом							18,4

За експертною оцінкою норматив товарних запасів за товарною групою «М'ясо та м'ясопродукти» визначено на рівні 18,4 тис. грн.

Результати нормування товарних запасів з використанням різних методів наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Варіанти розрахунку нормативу товарних запасів за різних методів

Метод розрахунку	Значення, тис. грн
Метод техніко-економічних розрахунків	14,1

Економіко-математичний метод	14,3
Економіко-статистичний метод	14,0
Експертний метод	18,4

У підсумку визначено, що норматив за техніко-економічним та економіко-математичним методами близькі. Водночас за експертною оцінкою величина товарних запасів значно відрізняється від нормативів, розрахованих у інший спосіб.

Тому визначимо середній норматив за товарною групою «М'ясо та м'ясопродукти». Він становитиме 16,2 тис. грн. $((18,4+14,0)\div 2)$. Ця величина може бути прийнята як норматив для формування товарних запасів за цією групою, адже вона є меншою за норматив прийнятий на підприємстві (18,8 тис. грн.). Резерв оптимізації коштів, вкладених в товарні запаси за цією товарною групою становить 2,6 тис. грн.

Застосування розробленого підходу до визначення планової величини товарних запасів, який ґрунтується на показниках нормативної оборотності, свідчить про можливість підвищення ефективності управління товарними запасами на підприємстві за збереження відповідного рівня обслуговування покупців. Показник тривалості обороту товарних запасів (у днях) за розрахунками є меншим, ніж за даними підприємства (15,4 проти 16,9 дня). Порівняння середніх розмірів товарних запасів, які визначені за нормативних значень та даними підприємства свідчить про резерви оптимізації товарних запасів у розрізі окремих товарних груп.

3.3 Формування системи оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок підприємства

Економічна активність підприємств вимагає тісної співпраці з постачальниками при здійсненні поставок товарів, сировини, напівфабрикатів, з кооперантами у процесі виробництва і дистриб'юторами або кінцевими споживачами під час організації збуту готової продукції.

Купівля товарів кінцевими споживачами зумовлює послідовність дій у ланцюгах поставок товарів.

Практика господарсько-торговельної діяльності свідчить, що застосування принципів логістичного підходу на м'ясопереробних підприємствах сприяє:

- організації швидкої доставки товарів на підприємство роздрібною торгівлі;
- оптимізації маршрутів доставки та зниженню транспортних витрат;
- застосуванню сучасних інформаційних систем, які дозволяють оптимізувати надходження товарів та їх розміщення на зберігання, товарні запаси, проводити інвентаризацію тощо;
- якісному обслуговуванню споживачів;
- швидкому реагуванню на зміни попиту;
- застосуванню сучасних технологій продажу товарів та впровадженню інструментів мерчандайзингу;
- мінімізації сукупних витрат обігу та, як наслідок, – скороченню циклу планування закупівлі та доставки товарів.

Жорстка конкуренція на вітчизняному товарному ринку змушує підприємства роздрібною торгівлі застосовувати сучасні підходи до скорочення логістичних витрат завдяки інтеграції між учасниками логістичного ланцюга – виробничими, транспортними, оптовими та роздрібним підприємствами, на основі якої відбувається оптимізація товароруку.

Для формалізації процедури оцінювання ефективності управління логістичним ланцюгом поставок товарів наведемо характеристики, які підсумовують показники його ефективності [25]:

- 1) точність часу доставки товарів;
- 2) точність місця доставки товарів;
- 3) точність формування номенклатури і асортименту товарів, що поставляться;

4) точність кількісних та якісних показників управління ланцюгами поставок товарів;

5) формування гнучкої цінової політики.

Цільовими показниками ефективності функціонування ланцюга поставок товарів можуть бути:

- дохід, що генерується у ланцюзі поставок;
- витрати, необхідні для функціонування ланцюга поставок;
- операційні витрати, що враховують заготівельні витрати на утримання запасів;
- період обороту запасів у ланцюзі поставок товарів.

Ці показники є основними для оцінювання ефективності ланцюга поставок товарів, оскільки вони є інструментами, що дозволяють узгодити алгоритм прийняття локальних оперативних рішень з фінансовими можливостями підприємства, а також відображають функціонування ланцюга поставок товарів у певний період часу.

У цілому для встановлення сукупного впливу бізнес-процесів на результативність ланцюга поставок товарів, що дасть можливість наблизитись до ідентифікації їх синергічного ефекту, слід забезпечити постійний моніторинг показників у двох площинах: процесній (через сукупність процесних показників, що характеризуватимуть результативність процесів відповідно до обраної моделі) та системній (через сукупність показників результативності ланцюга поставок). Склад процесних та системних показників результативності доцільно формувати з огляду на цілі, виконання яких передбачає система.

Загальноприйнятими у організації логістичної діяльності є виділення і облік витрат на транспортування, складування, вантажопереробку, управління запасами, управління замовленнями, інформаційно-комп'ютерну підтримку тощо. Для виконання завдань щодо оптимізації структури або управління у складі загальних логістичних витрат враховуються втрати прибутку від

«заморожування» товарів у запасах, а також збиток від логістичних ризиків або низької якості логістичного сервісного обслуговування споживачів, який оцінюється як можливе зменшення обсягу продажу, скорочення частки ринку, втрата прибутку тощо.

Для оцінювання реалізації логістичної стратегії підприємства пропонуємо такі групи показників [21,25]:

КРІ – у сфері поставок сировини і товарів;

КРІ – у сфері виробництва;

КРІ – у сфері розподілу;

КРІ – у системі логістичної інфраструктури (транспортні, складські запаси інформаційні, обслуговування)

Система ключових показників ефективності (КРІ) оцінювання логістичної стратегії підприємства включає групу показників, склад яких суттєво залежить від спрямованості логістичної стратегії.

Так, для логістичної стратегії ПП «Рикун», що орієнтована на логістичні витрати, ключові показники ефективності повинні включати основні показники, що наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Рекомендовані КРІ для оцінювання логістичної стратегії ПП «Рикун»

Стратегічна ціль	Показники
Фінансова складова логістичної стратегії	
Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів – ROA. Чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT
Зростання обсягів продажу	Дохід підприємства Оборотні активи
Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат Питомі логістичні витрати
Клієнтська складова логістичної стратегії	
Зменшення кінцевої вартості	Товарообіг
Забезпечення оптимізованим за прибутковістю асортиментом	Рентабельність продажу (реалізації)
Обслуговування на оптимальному рівні	Витрати на обслуговування відносно обсягу продажу

Внутрішня складова логістичної стратегії	
Оптимізація системи поставок	Витрати на закупівлю
Оптимізація послуг за схемою «вигоди–витрати»	Прибуток відносно витрат на обслуговування
Впровадження або розвиток системи управління витратами	Загальні витрати за діяльністю підприємства
Скорочення тривалості логістичних бізнес-операцій	Операційний цикл Логістичний цикл
Впровадження стратегічного логістичного управління	Рівень досягнення стратегічних цілей логістичної діяльності
Формування оптимальної за витратами системи розподілу	Витрати розподілу відносно обсягів продажу
Підвищення ефективності роботи персоналу за логістичними бізнес-процесами	Продуктивність роботи персоналу

Наведемо приклад оцінювання ключових показників ефективності управління логістичними бізнес-процесами у ланцюзі поставок, що базується на використанні показників функціонування (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Рекомендована для ПП «Рикун» система оцінювання функціонування ланцюга поставок

Показник	Характеристика	Рекомендовані показники КРІ
1. Надійність доставки у ланцюзі поставок товарів	Функціонування ланцюга поставок при доставці товарів: – необхідний товар; – у потрібне місце; – у заданий час у необхідному стані та упаковці; – відповідної якості і кількості; – з правильно оформленими документами необхідному споживачеві	Виконання графіків доставки: – коефіцієнт задоволеності клієнтів; – задоволення клієнта з позицій «досконалого замовлення»
2. Швидкість реакції ланцюга поставок товарів	Швидкість, з якою доставляють товари споживачам	Час виконання замовлення – тривалість логістичних циклів
3. Продуктивність /	Здатність елементів транспортної, складської	Продуктивність

ресурсовіддача логістичної інфраструктури	та інформаційної інфраструктури логістичної діяльності забезпечувати потреби клієнтів і конкурентні переваги	складського та технологічного обладнання: – продуктивність транспортних засобів; – продуктивність / пропускну здатність інформаційної системи
4. Витрати у логістичному ланцюзі	Витрати, пов'язані з логістичними операціями у логістичному ланцюзі	Загальні витрати в обсязі продажу товарів: – загальні витрати на управління ланцюгом поставок; – ресурсовіддача; – витрати на управління зворотними зв'язками
5. Ефективність управління логістичними активами у ланцюзі поставок товарів	Ефективність логістичної діяльності в управлінні активами для задоволення попиту	Управління активами: основним (вкладеними у логістичну інфраструктуру) і оборотним капіталом – час циклу обороту грошових коштів; – запаси, у днях поставки; – швидкість обертання оборотних коштів; – коефіцієнт обертання оборотних коштів; – коефіцієнт ефективності оборотних коштів

Ефективність кожного процесу відповідно до поставлених цілей та системна результативність зазначених показників, сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності логістичного ланцюга поставок товарів (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – Напрями підвищення ефективності управління логістичним ланцюгом поставок

Напрями підвищення ефективності	Джерела підвищення ефективності
Збільшення кількості замовлень та підвищення стабільності попиту	Підвищення точності планування через єдині інформаційні канали, синхронізацію бізнес-
Зменшення страхових запасів	

	процесів, спільне прогнозування попиту, скорочення часу виконання логістичних процесів
Зменшення ризиків та підвищення надійності планів поставок	Підвищення якості оперативного управління завдяки безперервному моніторингу всього ланцюга поставок, своєчасному визначенню відхилень і порушень у ланцюзі поставок товарів
Зменшення витрат	Скорочення частини витрат завдяки оптимізації бізнес-процесів, пов'язаних з невизначеністю у закупівлях та складуванні
Логістичні витрати	Оптимізація логістичних витрат: вибір найкращих постачальників, оптимальна партія поставок товарів, консолідація вантажів тощо
Управління товарними запасами	Мінімізація запасів по всіх товарних групах, оптимальне використання системи управління запасами у ланцюзі поставок

Нами також запропоновано враховувати групу показників, що підвищують, і ті, які знижують ефективність логістичної діяльності досліджуваного підприємства у ланцюзі поставок товарів.

Порівняння доцільно проводити окремо для позитивних і негативних показників у такому порядку:

- для позитивних показників: якщо фактичне значення менше за нормативне (мінімальне), то даний показник потрапляє до групи показників, що знижують рівень ефективності функціонування; якщо фактичне значення більше або збігається з нормативним (мінімальним), – до групи показників, що підвищують рівень ефективності функціонування;
- для негативних показників: якщо фактичне значення більше за нормативне (максимальне), то даний показник потрапляє до групи показників, що знижують рівень ефективності функціонування; якщо фактичне значення менше або збігається з нормативним (максимальним), – до групи показників, що підвищують рівень ефективності функціонування;
- для двох груп показників ефективності: якщо фактичне значення показника менше 0, то ступінь досягнення нормативу приймається рівним 0.

У табл. 3.13 наведено список рішень, пов'язаних з оптимізацією бізнес-процесів ПП «Рикун».

Таблиця 3.13- Список рішень, пов'язаних з оптимізацією логістичних бізнес-процесів ПП «Рикун»

Проблеми	Варіанти вирішення проблем
Недостатньою мірою використання систем автоматизації	
Ускладнення виконання логістичних операцій. План відвантаження формується вручну, хоча можливість використання інформаційної системи існує	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформувати план відвантаження з інформаційної системи. 2. Змінити бізнес-процес роботи співробітників відділів продажу
Створення великої кількості замовлень. Немає можливості об'єднувати в одне замовлення всі замовлення клієнта (наприклад, звернувся клієнт 3 рази – буде відправлено на склад 3 замовлення)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадити алгоритм, що дозволяє об'єднувати замовлення клієнта. 2. Змінити бізнес-процес роботи співробітників відділу продажу
Відсутність інформації для аналізу діяльності складу. Інформаційні системи не накопичують статистичних даних щодо роботи співробітників складу. Прізвище комплектувальника вноситься після складання замовлення, час складання не фіксується в системі, причини помилок комплектації не фіксуються	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадити алгоритм оптимізації розподілу завдань на складання замовлення. 2. Запровадити алгоритм обліку діяльності співробітників складу. 3. Змінити бізнес-процес виконання робіт співробітниками складу
Відсутність стандартних правил складання замовлення	
Складний контроль стану замовлення. Відсутній зворотний зв'язок про відхилення у комплектації замовлення в разі самостійного вивезення товару клієнтом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізувати інформаційну систему, що забезпечує відображення стану формування замовлення. 2. Змінити бізнес-процес роботи працівників складу
Відсутні нормативи часу комплектації замовлення	Впровадити бізнес-процес управління часом і датою складання замовлення

У кожному конкретному випадку розраховуються відхилення значень часткових показників ефективності від граничних значень, що характеризує ступінь впливу позитивних і негативних чинників на рівень ефективності функціонування ПП «Рикун».

Таким чином, запропоновані нами методичні підходи до оцінювання збалансованих показників управління ланцюгами поставок на досліджуваному підприємстві допоможуть підвищити ефективність його діяльності.

Висновки до третього розділу

Серед існуючих методів оптимізації транспортних затрат при здійсненні поставок продукції, пропонується використати метод Кларка-Райта, перевагами застосування якого є простота, низька погрішність рішення, що свідчить про надійність, і гнучкість методу, дозволяє враховувати цілу низку додаткових факторів, що впливають на кінцеве рішення завдання.

За пропонованим методичним підходом економічна результативність оптимізаційної процедури виражається через транспортний вигаш – потенційне зменшення маршруту перевезення продукції в порівнянні з початковою схемою транспортування. За сформованими чотирма кільцевими маршрутами транспортний вигаш склав 2260 км, а економія витрат загальна склала 33900 грн.

Запропонований підхід до визначення планової величини товарних запасів ґрунтується на показниках нормативної оборотності, свідчить про можливість підвищення ефективності управління товарними запасами на підприємстві за збереження відповідного рівня обслуговування покупців. Показник тривалості обороту товарних запасів (у днях) за розрахунками є меншим, ніж за даними підприємства (15,4 проти 16,9 дня). Порівняння середніх розмірів товарних запасів, які визначені за нормативних значень та даними підприємства свідчить про резерви оптимізації товарних запасів у розрізі окремих товарних груп.

Ефективність кожного процесу відповідно до поставлених цілей та системна результативність наведених рекомендацій сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності логістичного ланцюга поставок товарів.

ВИСНОВКИ

Загострення конкуренції на світових та національному ринках диктує потребу впровадження логістики в практичну діяльність підприємств як один із найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності бізнесу та ефективного задоволення потреб споживачів.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретико-методичні засади управління логістичною діяльністю за сучасних умов. Визначено сутність і місце логістичної діяльності в системі менеджменту підприємства. Логістична система є складною сукупністю певної кількості підсистем, об'єднаних загальною метою, яка пов'язана з організацією ефективних логістичних процесів. Завдання менеджменту підприємства полягає в тому, щоби створити таку концепцію управління, яка найбільш ефективно виконувала б інтегрування функцій щодо взаємодії між усіма учасниками логістичних ланцюгів.

У практичній роботі підприємницьких організацій зворотна віддача виявляється в конкретному економічному ефекті від скорочення витрат і часу на трансформацію ресурсів у логістичних системах.

Управління логістичною діяльністю підприємства полягає саме в управлінні поточковими процесами всередині підприємства із урахуванням впливу зовнішніх факторів. Подібне управління реалізується на основі виконання функцій прогнозування, планування, організації, координації, обліку, аналізу, моніторингу, контролю, регулювання. Ефективне управління логістичною діяльністю відбувається тоді, коли встановлюється оптимальне співвідношення між зменшенням логістичних витрат, підвищенням прибутку і поліпшенням якості обслуговування споживачів.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі виступало сучасне м'ясопереробне підприємство ПП «Рикун».

Проведений нами комплексний аналіз діяльності ПП «Рикун» показав, що протягом останніх трьох років підприємство працювало стабільно і прибутково. За досліджуваний період відбулося зростання чистого доходу, середньооблікової чисельності працівників, фонду заробітної плати та

середньорічної вартості основних фондів тощо. Позитивною є тенденція перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати. Негативним є зниження чистого прибутку підприємства (особливо у 2018 році), а також показників рентабельності його діяльності. Збільшення фондівіддачі пов'язане із зростанням продуктивності праці і відбувається у зв'язку із перевищенням темпів росту обсягу товарної продукції над темпами росту вартості основних фондів підприємства та зростанні виробітку з кожної одиниці обладнання.

Проведений аналіз логістичної діяльності ПП «Рикун» показав зростання майже за усіма статтями логістичних витрат, окрім витрат на логістичне адміністрування і витрат на витрат на збут. За досліджуваний період зросли складські витрати. Така зміна відбулася пропорційно до зміни величини запасів, що утримуються на складі.

Що стосується виробничих логістичних витрат, то за останній рік вони збільшились, а найбільше темпи зростання показали витрати на закупівлю та транспортування. Таке зростання пов'язане зі збільшенням обсягів товарної і реалізованої продукції, а відтак і зростанням запасів сировини та витрат на її доставку і зберігання.

Логістичні витрати підприємства мають достатньо високий рівень, а значить оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньовиробничі процеси, що призведе до підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Оцінивши динаміку зміни показників продуктивності працівників, що виконують логістичні функції на досліджуваному підприємстві, можемо констатувати, що спостерігається загальна позитивна динаміка, яка свідчить про зростання замовлень підприємства.

Відповідно до проведеного а SWOT-аналізу можна стверджувати, що ПП «Рикун» має досить стійку позицію на ринку м'ясних продуктів та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок екологічності та високої якості

продукції, а удосконалення його логістичної діяльності сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було визначено напрями удосконалення логістичної діяльності ПП «Рикун». Наведено рекомендації щодо оптимізації логістичного розподілу у збутових каналах. Досліджуване підприємство має комбінований канал збуту, що поєднує власні торгові точки та реалізує продукцію через посередників. Підприємство здійснює поставки власним транспортом, орієнтуючись на міста та селища Хмельницької області та сусідніх регіонів. Для оптимізації логістичного розподілу було запропоновано використання методу Кларка-Райта, сутність якого полягає в тому, щоб, відштовхуючись від вихідної схеми розвезення, по кроках перейти до оптимальної схеми розвезення з кільцевими маршрутами, використовуючи матрицю відстаней та кілометрових вигравів при формуванні кільцевих маршрутів. За пропонуваним підходом економічна результативність оптимізаційної процедури виражається через транспортний вигреш – потенційне зменшення маршруту перевезення продукції в порівнянні з початковою схемою транспортування. За сформованими чотирма кільцевими маршрутами транспортний вигреш склав 2260 км, а економія витрат склала 33900 грн.

Нами було також наведено рекомендації щодо удосконалення управління товарними запасами підприємства на основі їх оптимального визначення. Приклад розрахунку запасу поточного поповнення було здійснено за групою «М'ясо та м'ясопродукти», оскільки ця група з урахуванням термінів споживання вимагає більш ретельного управління запасами. Визначення планової величини товарних запасів, який ґрунтується на показниках нормативної оборотності, свідчить про можливість підвищення ефективності управління товарними запасами на підприємстві за збереження відповідного рівня обслуговування покупців. Показник тривалості обороту товарних запасів (у днях) за розрахунками є меншим, ніж за даними підприємства (15,4 проти 16,9 дня). Порівняння середніх розмірів товарних запасів, які визначені

за нормативних значень та даними підприємства свідчить про резерви оптимізації товарних запасів у розрізі окремих товарних груп.

Ефективність кожного логістичного процесу відповідно до поставлених цілей та системна результативність зазначених показників сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності логістичного ланцюга поставок товарів.