

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри,

д. е. н., професор

_____ **О.П. Величко**

« ____ » _____ **2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Шевченко Б.Є.

Науковий керівник,

к.ю.н., доцент

Коломоєць Ю.О.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «20» листопада 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2020	
2.	Збір матеріалу за даними статистичної та бухгалтерської звітності	листопад-грудень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	грудень 2020 квітень 2021	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-серпень 2021	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень-жовтень 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад-грудень 2021	

Студент

(підпис)

Шевченко Б.Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Коломоєць Ю.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності виробничого підприємства»

Дипломна робота магістра: 81 с., 6 рис., 17 табл., 71 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – логістична діяльність компаній.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо організації управління логістикою на виробничому підприємстві.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися загальні та приватні методи дослідження: історичний – для визначення етапів становлення та розвитку логістичного менеджменту; семантичний - розробити сутність основних термінів та понять управління логістикою; методи економічного аналізу - виявлення тенденцій в логістичних процесах підприємства; метод статистичного аналізу - визначення чинників, які впливають на логістичну діяльність підприємства; графіка – для уточнення наданої інформації.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність ТОВ «Данон Дніпро» , м. Херсон.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістика, логістичний менеджмент, логістична система, процеси, збутова діяльність, принципи логістики, товарно-матеріальний потік, логістичні ризики, відділ логістики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистика, логистический менеджмент, логистическая система, процессы, сбытовая деятельность, принципы логистики, товарно-материальный поток, логистические риски, отдел логистики.

KEYWORDS

Logistics, logistics management, logistics system, processes, sales activities, principles of logistics, inventory flow, logistics risks, logistics department.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності підприємств	8
1.2. Характеристика логістичного менеджменту збутової діяльності виробничого підприємства	17
1.3. Методичні аспекти діагностики економічної результативності логістичного менеджменту збутової діяльності	26
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ	37
2.2. Характеристика системи менеджменту в ТОВ	43
2.3. Оцінка організації логістичного менеджменту в ТОВ «Данон Дніпро»	50
Висновки до другого розділу	58
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ	60
3.1. Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ «Данон Дніпро»	60
3.2. Обґрунтування напрямків удосконалення системи логістичного менеджменту ТОВ «Данон Дніпро»	72
Висновки до третього розділу	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Необхідність впровадження основ управління логістикою на підприємствах виникла через необхідність створення систем для планування, організації, виконання та контролю логістичних процесів. Для забезпечення конкурентної переваги на ринку актуальними є дослідження інноваційних моделей розвитку бізнесу та управління, включаючи застосування логістичного підходу до корпоративного управління. Використання національними компаніями інноваційних концепцій та стратегій управління логістикою підвищить конкурентоспроможність та прибутковість бізнес-процесів, покращить стан економіки та підвищить добробут населення.

Сьогоднішні політичні, соціальні та економічні негаразди змушують компанії бути надзвичайно гнучкими та мобільними у виробництві та управлінні. У цьому контексті багато хто шукає можливості в управлінні логістикою, що включає оптимізацію внутрішніх та зовнішніх матеріальних потоків, а також пов'язаних з ними інформаційних та фінансових потоків, а також оптимізацію бізнес-процесів для мінімізації загальної вартості ресурсів.

З переходом до ринкової економіки у сфері обігу виникають якісно нові методи просування та продажу товарів та послуг, спрямовані на забезпечення доставки від їх виробників до кінцевих споживачів. У сучасних умовах виробники більше не зобов'язані самі доставляти вироблену продукцію споживачам, а натомість формують дуже складні організаційні, економічні, технологічні та транспортні системи для продажу товарів. Ефективна організація продажів залежить від потенціалу компанії та обраної політики продажів – набору маркетингових стратегій та комплексу заходів щодо дизайну продуктової лінійки та використання логістичних підходів в управлінні продажами.

Дослідженню проблем збутової логістики підприємств присвячено багато академічних робіт зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: Б. Анікін, Д. Бауерсокс, Дж. Болт, О. Гаджинський, О. Гірна, М. Едоус, А. Кальченко, Є. Крикавський, М. Окландер, М. Мескон, Л. Мороз, Ю. Неруш, О. Хромов, А. Чудаков, Н. Чухрай та ін. Стрімкий економічний розвиток, зумовлює постійне розширення каналів збуту, що зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Основна мета дипломної роботи магістра полягає в узагальненні теоретико-методологічних основ та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності виробничого підприємства.

Для досягнення цієї мети було визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності підприємств;
- охарактеризувати логістичний менеджмент збутової діяльності виробничого підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ
- навести характеристику системи менеджменту в ТОВ
- дослідити організацію логістичного менеджменту в ТОВ «Данон Дніпро»;
- розробити програму впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ «Данон Дніпро»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи логістичного менеджменту ТОВ «Данон Дніпро».

Об'єкт дослідження – логістична діяльність компаній.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо організації управління логістикою на виробничому підприємстві.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися загальні та приватні методи дослідження: історичний – для визначення етапів становлення та розвитку логістичного менеджменту; семантичний - розробити сутність основних термінів та понять управління логістикою; Методи економічного аналізу - виявлення тенденцій в логістичних процесах підприємства; Метод статистичного аналізу - визначення чинників, які впливають на логістичну діяльність підприємства; графіка – для уточнення наданої інформації.

Інформаційною базою магістерської роботи є положення, офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність ТОВ «Данон Дніпро», наукові роботи вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі логістики, менеджменту та стратегічного розвитку. керівництво та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в тому, що автором розроблено систему управління ризиками в логістичному ланцюжку з певними методами мінімізації ризиків, які допомагають компанії мінімізувати останні, щоб знизити негативні наслідки їх впровадження та уникнути цих ризиків. Виявлено основні логістичні ризики та запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

Практичне значення полягає в тому, що основні положення дисертації доведені до рівня практичних рекомендацій, що створить методологічну та методологічну основу для формування ефективних механізмів управління логістикою у ТОВ «Данон Дніпро».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності підприємств

Логістична діяльність кожної компанії характеризується процесами, що постійно повторюються, тому управління слід розглядати як цикл системи, який також повинен постійно повторюватися. З погляду структурного, процедурного та функціонального підходів, які тісно пов'язані з управлінням логістикою, логістику можна розглядати циклічний процес [4, с. 121].

Управління логістикою, звичайно, пов'язане з теорією та практикою управління маркетингом, а саме із взаємозв'язком між виробництвом та розподілом продуктів з реальним та ефективним споживчим попитом, стимулюванням продажів за допомогою комунікаційної діяльності, гнучкою ціною та торговельною націнкою або знижками, пошуком нових діяльність для отримання доходу та т. д. Сукупний економічний ефект може бути сформований за рахунок діалектичної взаємодії та проникнення в такі корпоративні галузі, як логістика, маркетинг та менеджмент [12, с. 114].

Концепція логістики є основою для необхідності виявлення індивідуальних потреб споживачів та реагування на них, щоб направити існуючі ресурси таким чином, щоб ці потреби були повністю задоволені. Ідея полягає в тому, що найбільшого успіху можна досягти з тими компаніями, чії продуктивні дії в сукупності відповідають очікуванням споживачів [9, с.236].

Оскільки логістика реагує на потреби споживачів, пов'язані з часом і місцем появи товарів, можна стверджувати, що управління логістикою характеризується управлінням обслуговуванням клієнтів.

Обумовленість історичних етапів розвитку логістики та логістичного менеджменту проявляється у об'єктивних ринкових тенденціях; ступінь розуміння можливості логістичного підходу та рівня розвитку концепції, методу та моделі управління логістикою; складність керування логістикою; рівень розвитку технічних процедур обробки та передачі інформації [13, с. 144].

Саме процеси інтенсивної глобалізації вплинули на розвиток теорії та практики логістики, які вплинули на формування різноманітних форм спеціалізованих національних чи міжнародних логістичних асоціацій. Ці спілки, на додаток до підрозділів просування матеріальних потоків, можуть створити дослідницький центр, консультаційну службу, інформаційний банк, навчальний центр і т. д. За допомогою логістики логістична діяльність компаній об'єднується у повноцінний логістичний ланцюжок (від доставки до виробництва до продажу), контролюються матеріальні та супутні потоки, створюються міжнародні логістичні системи, вдосконалюються логістичні технології [1, с. 147].

Глобалізація світової економіки та світовий науково-технічний прогрес призвели до нинішнього стану розвитку логістики. Система управління логістикою цього етапі максимально складна. Вчені визначають стратегічне управління логістикою як високопрофесійну управлінську діяльність зі своєю власною структурною спеціалізацією в галузі логістики, яка спрямована на функціонування логістичних систем компаній в умовах екологічної незахищеності, яка повинна включати стратегічне планування як чітко визначений процес.

Щоб дати визначення категорії «управління логістичною діяльністю», її слід розділити на дві складові: «логістика» та «менеджмент». Безперервна

інтеграція та розвиток наукових чи концептуальних характеристик маркетингу та управління виробництвом лежали в основі виникнення логістики. Таким чином, категорію «управління логістичною діяльністю підприємств» можна описати як процес або діяльність, що підпорядковується певним цілям, що виконується в логічній послідовності, організовану за стратегічним та тактичним планом, що виконується безперервно і передбачає такі процеси: планування, організація, виконання та контроль готової продукції (швидкість, обсяг та адаптивність руху) для виробництва, у процесі виробництва, а також для споживачів на основі формування логістичних систем руху товарів та логістичних мереж.

Зокрема, для управління логістичною діяльністю характерні такі фактори [2, с.140]:

- це один із видів діяльності, який сильно відрізняється від інших видів діяльності;
- основна форма управління логістикою проявляється у впливі конкретних питань управління компанією на її об'єкти – логістичну систему;
- це вид діяльності, який має здійснюватися постійно у часі та просторі;
- це процес, який відбувається у певному порядку деяких його етапів за структурно-логічною схемою;
- завжди підпорядковується поставленим цілям і має характеризуватися конкретним результатом;
- управлінська діяльність вимагає раціонального використання необхідних ресурсів та здійснюється в умовах ризику та невизначеності.

Теорії та методи управління становлять наукову основу управління логістичною діяльністю підприємств. Сучасні теоретичні основи концепцій логістики ґрунтуються на таких методах, як системний аналіз, кібернетичний підхід, комерційні дослідження, прогнозування. Методологічні підходи до управління логістичною діяльністю компаній – це «системні, програмно-

цільові, проектні, маркетингові, які орієнтовані на споживачів, кібернетичні, інформаційні, гуманістичні, інтеграційні, мережеві, а також пріоритети; засоби управління; обмеження; критерії тощо» [15, с. 161].

Крім того, методи логістичного менеджменту компаній проявляються у вигляді лінійного програмування; теорії черг; моделювання симуляцією; експертні звіти; транспортні матриці; теорію управління запасами; мережеві моделі; математичної оптимізації; методи прогнозування ринку. З метою реалізації методології управління логістикою необхідно враховувати, наукові та теоретичні основи таких наук, як математика, економічна та технічна кібернетика, системний аналіз, управління проектами, прогнозування, загальний менеджмент та ін. [5, с.71].

Сучасні концепції (стратегії), що стали глобальною філософією та основою для розвитку логістичного менеджменту в компаніях, є актуальними в умовах сьогодення: Kaizen, Lean Thinking, Six Sigma, Blue Ocean Strategy, Balanced Scorecard.

Для отримання конкурентної переваги на ринку актуальними є завдання пошуку інноваційної моделі розвитку та контролю бізнесу, у тому числі використання логістичного підходу до управління діяльністю.

Отже, управління логістичною діяльністю слід розглядати як процес формування стратегії, планування, управління, контролю переміщень та зберігання ресурсів, запасів, готової продукції та збору інформації для задоволення потреб споживачів.

Розробка теоретичного обґрунтування управління логістичною діяльністю компаній сьогодні має рівень інтегрованого управління логістикою через характер сучасного управління компанією, що здійснюється у наступних етапах [11, с. 293]:

- аналіз та прогнозування – через систему аналізу та діагностики ситуації;

- формування концепції стратегічної логістики – через стратегічне планування та визначення стратегічних логістичних цілей або логістичних стратегій;

- конкретизація стратегічного завдання у програмах та кожному оперативно-тактичному плані;

- реалізація та контроль логістичного плану – через організацію, управління та контроль виконання.

Важливе місце у управлінні логістичної діяльністю підприємств займає не тільки концепція логістики, а й логістичний підхід, саме функціональний, процедурний і системний.

Функціональний підхід до контролю логістичної діяльності підприємств – це організація управління на логістичному підприємстві певними об'єктами, які впливають на формування логістичних витрат. Організація логістичних процесів та логістичних функцій забезпечує процесно-орієнтований підхід до управління логістикою та призводить до визначення логістичних витрат, характеризує процеси та завдання, що регулярно виконуються в логістиці, з конкретними логістичними витратами та категоріями, заснованими на цих витратах [3, с. 61].

Теоретичні основи управління логістикою слід розглядати через загальну теорію системи та її інструментів, тобто за допомогою системних досліджень, системного підходу та системного аналізу. Системний підхід – це поглиблений розгляд об'єкта дослідження із системно-аналітичної точки зору. Основна мета оперативного управління логістикою – забезпечити (через координацію) безперебійну взаємодію та «проникнення» логістичних систем у функціональну структуру та структуру управління компанії. Детальна характеристика завдань підсистем логістичної діяльності підприємств наведена в табл. 1.1.

Процеси глобалізації значно впливають на глобальне ринкове середовище і спонукають компанії шукати способи покращити свої показники в

довгостроковій перспективі. Одна з передумов для цього – використання управління логістикою.

Таблиця 1.1 – Характеристика видів підсистем організації управління логістичною діяльністю підприємств

Види підсистем	Характеристика завдань
Постачальницька підсистема	Ціль підвищення ефективності діяльності за рахунок вибору компетентного постачальника, оптимізації процесів закупівель, розвитку процесів управління закупівлями, застосування стандартних методів роботи, пошуку ринків збуту, розробки стратегій та тактики закупівель.
Підсистема складування	Планується удосконалити складський процес за рахунок впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, стандартизації та раціонального розміщення складських запасів
Підсистема транспортування	Забезпечити розробку раціональної схеми постачання, транспортних маршрутів, оптимального завантаження різних транспортних засобів, сприяти єдності транспортних процесів з процесами виробництва та зберігання
Підсистема виробництва	Впровадження різних методів управління запасами, планування виробництва, супровід виробництва, фактурування матеріальних потоків, реалізація виробничих циклів, покращення якісних характеристик продукції
Підсистема розподілу	Орієнтація на систематичний моніторинг ринку, забезпечення швидкість замовлення та обробки, підвищення рівня логістичного обслуговування, через скорочення кількості скарг та штрафів

Для підвищення конкурентної переваги національних компаній необхідна не лише оптимізація використання ресурсів, а й логістичний підхід до управління компанією [1]. Через різноманітність інтерпретаційних підходів до ролі та важливості управління логістикою в економіці думки вчених щодо визначення цієї категорії розходяться. Після вивчення підходів вітчизняних та зарубіжних учених до визначення терміну «логістичний менеджмент», суттєві

аспекти систематизовані та представлені у табличній формі з використанням трьох підходів (адаптивного, оптимізаційного та системного). 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація визначень науковців для інтерпретації визначення «логістичний менеджмент» за ключовими характеристиками

Назва підходу	Визначення	Прізвище автора
Адаптивний	Процес організації та здійснення бізнес-процесів для задоволення потреб споживачів та власників підприємства.	Вестленд Дж.
Оптимізаційний	Процес стратегічного управління формуванням та використанням запасів, готової продукції для максимізації поточної та майбутньої прибутковості за рахунок оптимізації витрат на виконання поставлених завдань.	Крістофер М.
	Серія методів та форм управління бізнесом для оптимізації різних процесів ланцюжка поставок (постачання, виробництво, зберігання, продажу) з метою досягнення загального економічного ефекту.	Ковальська Л.Л., Циганюк В. І.
Системний	Симбіоз логістики та менеджменту як глобальної системи управління потоками матеріалів та інформації	Крикавський Є.В.
	Створення та адаптація систем управління матеріальними ресурсами, незавершеним виробництвом, готовою продукцією, що є основою комерційної стратегії компанії.	Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.
	Поєднання функцій централізованого управління для планування, організації, контролю та управління економічними потоками у всіх сферах економіки для досягнення загальносистемних цілей із мінімально можливими витратами.	Фролова Л. В.

Зазвичай логістичне управління трактують з точки зору системного підходу, в якому підприємство розглядається у сенсі мікрологістичної виробничої системи, в якій потоки різних ресурсів об'єднані в загальну систему управління на технологічно незалежних рівнях. .

Загалом, підприємництво – це низка взаємопов'язаних елементів (бізнес, клієнти, постачальники, складування та транспортування), результатом яких є система управління логістикою, яка керує інтегрованими бізнес-процесами для просування товарів і послуг. Логістичне управління підприємства дозволяє краще управляти фінансовими ресурсами компанії на службі інтересів виробників і споживачів.

Особливістю логістичного менеджменту є його взаємозв'язок з кожною функціональною підсистемою управління (виробництво, фінанси, людські ресурси, інформація, інвестиції тощо) при пошуку матеріальних ресурсів, виготовленні та реалізації продукції. З одного боку, логістичне управління має значний вплив на фінансово-економічне становище контрагентів на ринку; з іншого боку, ринкова кон'юнктура ставить перед гравцями ринку нові виклики (нові вимоги до організації ринку транспортних послуг, складського господарства, зв'язку, бізнес-процесів тощо) [8, с. 212-213].

Управління логістичною діяльністю компаній представлено в таких функціональних сферах [7, с. 78-79]:

- оптимізація фізичного руху матеріальних потоків (розробка стратегії розвитку бізнесу в напрямку побудови логістичних ланцюгів, управління логістикою і маркетингом, комп'ютерне моделювання, інтеграція логістичного процесу через зміни організаційних, операційних досліджень ланцюг поставок, багатокритеріальна оптимізація та адаптовані методи управління);

- удосконалення інформаційних процесів (впровадження сучасних якісних інформаційних технологій (апаратного, програмного забезпечення), автоматичної ідентифікації, електронного обміну інформацією, впровадження нових технологій обробки замовлень);

- оптимальне зберігання матеріальних запасів (синхронізація транспорту з управлінням запасами, впровадження сучасної концепції управління запасами, вдосконалення логістичних послуг (завдяки надійності, якості та еластичності постачання);

- синхронізація інфраструктури логістичних процесів (через узгодження замовлень споживачів з процесами транспортування, зберігання та пакування, синхронізацію внутрішнього та зовнішнього транспорту, координацію у сфері постачання, застосування систем автоматичної ідентифікації, адаптацію інформації та процеси пакування для потреб логістичних ланцюгів);

- оптимальне управління всіма логістичними витратами (аналіз структури витрат, оптимізація термінів доставки транспортних послуг, оптимізація витрат на зберігання, аналіз ABC-XYZ матеріальних потоків, впровадження методів контролю, ефективне використання просторово-часового потенціалу).

Відповідно до системного підходу, всі компоненти логістичної системи взаємопов'язані. І тому, даному підходу характерна оптимізація логістичної системи загалом, а не окремих її елементів. При цьому різні елементи логістичної системи будуть одночасно сумісні.

Системність проявляється у таких особливостях: прогнозування попиту та аналіз фактичного споживання продукції; формування каналів обслуговування клієнтів; управління запасами та оптимізація витрат у зв'язку з нерегулярними постачаннями; встановлення комунікаційних каналів; мінімізація витрат за зберігання продукції; управління засобами; навчання та розвиток людських ресурсів; оптимізація територіального розташування виробничих та складських приміщень.

Зважаючи на високий рівень комп'ютеризації економіки, використання смартфонів збільшує ресурсоефективність компаній, особливо в таких областях: моніторинг транспортних засобів; моніторинг та контроль водіїв; супровід вантажів. Використання технологій GPS-моніторингу дозволяє відслідковувати рухомий склад у режимі реального часу та мати можливість швидко реагувати на суттєві відхилення від плану. Онлайн-сервіс Navizor.com дозволяє проаналізувати територіальне розташування робочих місць, скласти ймовірні логістичні маршрути перевезення матеріалів та готової продукції, а також надати інформацію щодо якості дорожнього покриття.

Використання автоматизованих логістичних рішень у сучасних компаніях дозволяє заощаджувати паливо та мастильні матеріали для підтримки виробничого процесу та транспорту, а також скорочувати робочий час. Це

підвищує якість продукту, знижує ймовірність пошкодження та знижує втрати під час транспортування.

Управління логістичною діяльністю спрямоване на оптимізацію потокового процесу в керованій системі з точки зору єдиного матеріального ланцюжка шляхом інтеграції певних частин, включаючи технічне, технологічне, економічне, методичне управління, а також мінімізацію часу та ресурсів за рахунок оптимізації фінансових потоків. Тому управління логістичною діяльністю підприємств включає у собі цілеспрямоване впливом геть логістичний потік з допомогою синхронізації взаємодії його різних типів і досягнення синергії. Основна підсистема «загальної системи управління підприємствами логістичне управління спрямовується на досягнення як стратегічної так і тактичних цілей розвитку підприємств» [14, с. 120].

Загальна мета управління логістичною діяльністю підприємств проявляється у реалізації та узгодженні економічних інтересів кожного прямого та непрямого учасника бізнес-процесу та у максимально ефективному використанні ресурсів існуючої системи управління. Загальна мета підприємства має бути визначена у підцілях, позначених необхідністю оптимізації та раціоналізації господарської діяльності, розвитку інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства щодо формування сучасної матеріально-технічної бази та активного використання передових інформаційних технологій.

1.2. Характеристика логістичного менеджменту збутової діяльності виробничого підприємства

При організації процесу управління логістикою підприємства необхідно враховувати організаційні підсистеми управління логістикою, такі як:

підсистема постачання, підсистема складу, транспортна підсистема, підсистема виробництва, підсистема продажів. У дослідженні ми докладніше розглянемо підсистему логістики збутової діяльності.

Підсистема збутової логістики – це діяльність, спрямована на систематичне дослідження ринку, прискорення обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості скарг, штрафів тощо. За словами М. Заборської, збутова логістика – «управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, які здійснюються в процесі доведення готової продукції до споживача згідно з інтересами і вимогами останнього, а також передавання, зберігання й оброблення відповідної інформації» [2, с. 86].

З наведених вище визначень слідує, що логістика продажів спрямована на систематичне дослідження ринку, прискорення обробки та виконання замовлень, підвищення рівня обслуговування, зменшення кількості скарг, штрафів тощо. Концепція логістики проголошує необхідність розпізнавати індивідуальні потреби споживачів і реагувати на їх зміни, при використанні наявних ресурсів підприємства до повного задоволення споживачів.

Основна мета логістики – отримання максимального прибутку за рахунок правильної організації продажу та зростання обсягу продажів товарів, а також оптимального та повного використання наявних виробничих потужностей компанії. Все це можливо насамперед за рахунок ефективної реалізації маркетингової політики компанії як важливого елемента дистриб'юторської логістики [3, с. 85].

Застосування концепції логістики у компанії призводить до зміни методів досягнення виробничих та маркетингових цілей. Завдяки інтеграції функції логістики в систему управління бізнесом, більш глибока та ефективна комбінація продажів з дослідженням ринку та плануванням лінійки продуктів змінює спосіб роботи з продажем продуктів.

Наприклад, співробітники відділів продажу та доставки мають доступ до більш детальної інформації про своїх клієнтів завдяки тісній співпраці з іншими відділами компанії, що підвищує ефективність ділового спілкування в системі. Реалізація цільової комерційної політики включає організацію та побудову торгових мереж, здатних охопити цільовий ринок та продавати продукти, що відповідають виробничим потужностям, швидко та ефективно. Комерційна політика охоплює питання набору посередників, договірних відносин, визначення форм та видів продажів, пропозицій компанії з урахуванням специфіки продукції, умов конкретного цільового ринку та політики конкурентів. Комерційна політика будь-якої компанії включає визначення каналів збуту, методів та прийомів просування продукції на ринку, відповідно до цілей та завдань компанії.

Канал розповсюдження – це група організацій або осіб, які беруть участь у наданні доступу до продуктів, призначених для використання або споживання окремими споживачами або окремими організаціями; Таким чином, товар переходить від виробника до споживача [4, с. 129]. Залежно від розміру, можливостей виробника, різноманітності продуктів та інших факторів, розподільна мережа може складатися з одного, кількох або кількох каналів збуту, різних каналів збуту товарів, які можуть відрізнятися за своєю структурою, типом торгових посередників та проміжних складів, видами транспорту тощо. Канали збуту називаються розподільними мережами.

Усі теми каналу продажів компанії можна розділити на дві групи: аудиторія взаємодії та аудиторія допомоги (рис. 1.1).

Виробники товарів та посередники можуть взаємодіяти з аудиторією допомоги. Учасники цього процесу обмінюються інформацією з аудиторією допомоги, що дозволяє встановити контакт і визначити можливі галузі взаємодії та переваги для кожного з них. Виробники використовують отриману інформацію, щоб робити висновки про те, як вони можуть працювати з

організаціями підтримки і які функції вони можуть їм делегувати, і надсилати потік замовлень, частина ризику перекладається на контрагента (особливо при продажу інноваційних продуктів).

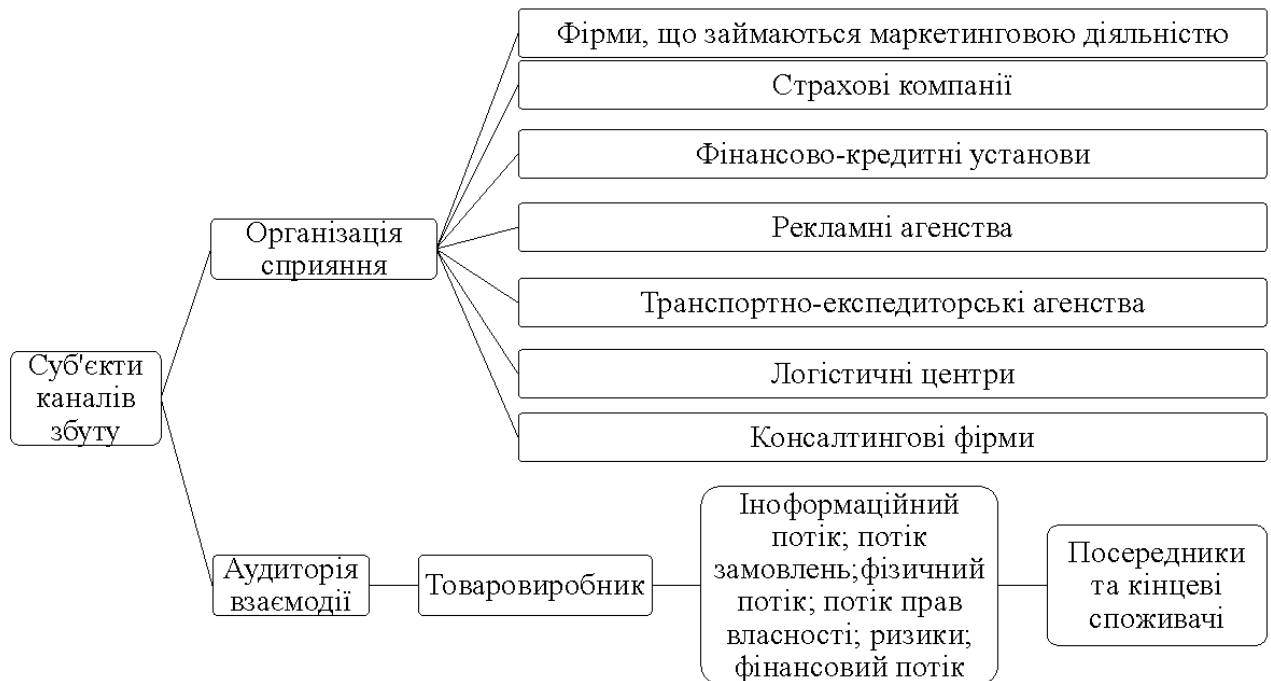


Рисунок 1.1 - Суб'єкти логістичних каналів збуту у їх взаємозв'язку

У цільові групи взаємодії входять безпосередні суб'єкти каналу збуту - виробники, посередники та споживачі.

Використання логістичних рішень в управлінні комерційною діяльністю компаній має здійснюватись через:

- аналіз потреб ринку (дослідження ринку);
- розробку системи координації логістичних процесів на рівні управління (планування, контроль, регулювання) та реалізації (середньострокові просторові та тимчасові перевезення);
- дослідження конкурентів (методи їх реклами, відносини з постачальниками та покупцями);

- просування товару на ринку за допомогою маркетингових інструментів та методів, а також шляхом пошуку найбільш ефективних каналів та форм продажів, у тому числі в Інтернеті;

- встановлення договірних відносин з доставки продукції;

- створення системи своєчасного поповнення товарів шляхом встановлення необхідних зв'язків із постачальниками та посередниками;

- створення ефективної системи транспортних та експедиторських послуг, що повністю задовольняє потреби споживачів.

При реалізації логістики дистрибуції важливо визначити характеристики продукції компанії, найбільш привабливі для споживачів та найбільш затребувані. З іншого боку, доцільно проаналізувати їх залежність від різних зовнішніх чинників підприємства (попиту, наявності постачальників, показників конкурентів тощо.).

Менеджери більшості національних компаній вже знайомі з методами керування логістикою. Сучасні концепції логістики останніми роками успішно використовуються провідними компаніями у стратегічному та оперативному управлінні важливими сферами бізнесу. Впровадження в операційну практику сучасного управління логістикою дозволяє підвищити організаційну та економічну стабільність компанії на ринку. У той самий час можна назвати низку проблем, із якими стикаються багато компаній у процесі розвитку логістики [3, с. 64]:

- вибір між власною логістикою та аутсорсингом;

- вибір моделей та методів оптимізації логістичних витрат;

- підвищення рівня логістичного обслуговування клієнтів;

- створення власних об'єктів логістичної інфраструктури;

- підбір основних показників для оцінки та контролінгу процесу управління логістикою тощо.

Однією з найпоширеніших проблем є нестача кваліфікованих кадрів, особливо у сфері організації сучасних логістичних процесів та технологій. Крім того, при впровадженні управління логістикою у компанії виникають труднощі, пов'язані з опором як з боку простих співробітників функціональних підрозділів, так і їхніх керівників. Розвиток логістики у компанії вимагає серйозного управління мотивацією працівників.

При цьому доцільно відмітити що, що багато компаній вже створили свої логістичні послуги, інші передають ці функції посереднику, вдаючись до логістичного аутсорсингу, який, по суті, полягає у скороченні витрат компанії у ланцюжку постачання за рахунок найму кваліфікованого логіста.

Розгляньмо деякі проблемні питання управління логістикою:

Зниження транспортних витрат. Зростання цін на паливо, зростання заробітної плати та економічна ситуація в країні – все це суттєво впливає на зростання транспортних витрат. Не врахування одного з факторів для досягнення мети зниження транспортних витрат, не дає досягти бажаного ефекту. Прийняття стратегічного підходу до усунення чи зменшення цих чинників може бути вирішальним чинником у відновленні мережевих структур і, отже, зниженні витрат за передачу. При реалізації цих стратегій менеджерам з логістики потрібна достовірна інформація про існуючі та майбутні замовлення. Використання програмного забезпечення може значно полегшити ці завдання. Для малого бізнесу іноді найкращим вибором є використання недорогої сторонньої транспортної агенції, яка пропонує повітряний, морський, залізничний та автомобільний транспорт для доступу до високоякісних недорогих послуг. По-перше, виключено додаткові витрати на утримання парку транспортних засобів, оплату заробітної плати транспортному персоналу, оплату транспортних витрат та інших податків.

Обробка великих обсягів інформації. Менеджери з логістики повинні щодня мати справу з великою кількістю цифр та даних та координувати

безперебійну роботу процесів. Його сфера діяльності – забезпечення безпеки автопарку та персоналу, завантаження автопарку, порівняння дорожніх карт, авторизація рахунків за паливо і т. д. У разі ручної роботи це може зайняти багато часу та коштів. Інвестиції в автоматизоване рішення або додаток для введення даних, рахунків за паливо та вантажних журналів можуть значно спростити операції та дозволити менеджерам з логістики зосередитись на стратегічних, а не тактичних рішеннях.

Сегментовані та індивідуальні послуги. У разі глобалізації управління логістикою стає багатоетапною роботою, у якій менеджери повинні одночасно контролювати кілька ланцюжків поставок. Тому компанії мають не лише доставляти товари вчасно, а й пропонувати індивідуальні послуги різним постачальникам та покупцям. Зі зростанням очікувань клієнтів компанії постійно прагнуть забезпечити максимальне задоволення своїх клієнтів. Логістичним компаніям необхідно надавати індивідуальний підхід до кількох сегментів клієнтам. При цьому слід зазначити, що використання програмного забезпечення для управління логістикою, що дозволяє автоматизувати процес проектування різних послуг для різних клієнтів, дозволяє заощадити час і сили не тільки на рівні управління, а й підвищити точність збору даних та дотримання термінів доставки замовлення.

Управління людськими ресурсами. Людські ресурси – це найскладніші управлінські завдання. Коли справа доходить до управління логістикою, управління людськими ресурсами ускладнюється, оскільки водії та співробітники часто перебувають у різних географічних точках, щоб підтримувати інтенсивність ланцюжка постачання. Децентралізація відповідальності шляхом призначення менеджерів з логістики у ключових точках із відповідними рішеннями для управління робочими завданнями може допомогти підвищити ефективність управління. Програмне забезпечення ReachOut допомагає менеджерам з логістики, наприклад, управляти графіками

змін, демонструвати результати роботи, створювати пропозиції та рахунки-фактури та багато іншого. Менеджери можуть легко тримати всіх на одній сторінці та негайно повідомляти співробітників про зміни або надавати оперативну інформацію, яка їм потрібна.

Дотримання правил. Правила транспортування, правила та норми безпеки можуть відрізнятись від країни до країни. Якщо компанія торгує з іншими країнами або надає послуги іноземним партнерам, дотримання різних правил та положень та навчання співробітників за їх допомогою може стати серйозною проблемою. Робота з ефективним програмним забезпеченням для аудиту може допомогти вирішити ці проблеми та покращити відповідність, тим самим усуваючи проблеми невідповідності.

Проблеми із складуванням. Важливо ефективно використовувати доступні склади як для зберігання, так і для транспортування. Орендна плата за зберігання не зменшується, якщо через неналежне зберігання товару може бути збережена лише половина товару. Що стосується вантажних перевезень, компанії не можуть дозволити собі таку ціну за напівзавантажену вантажівку або автомобіль з максимальним корисним навантаженням. Вартість може бути високою, якщо простір використовується не оптимально, тому це може бути простим інструментом для скорочення витрат і отримання прибутку, якщо компанія хоче отримати від них максимальну віддачу.

Це також може призвести до серйозних проблем, якщо керівництво не має точної та актуальної інформації про наявність складів. Відсутність інформації може призвести до того, що запаси будуть надто великими чи надто маленькими, що не є життєздатним рішенням. Нестача продуктів може значно уповільнити роботу служб доставки, у той час як надмірний обсяг зрештою призведе до зниження цін для збільшення продажів, що також знижує прибуток компанії. Без правильної інформації та відсутності прозорості бізнесу компанія

може втратити значну частину свого прибутку, у той час як витрати продовжуватимуть зростати.

Комплектація та обіг товарів. Дуже часто проблеми виникають при формуванні партії товару та її переміщенні на складі. Ще одна важлива проблема – це неадекватне управління часом очікування. Наприклад, очікування випуску товаросупровідних документів або погано організована робота з підбору товарів призводить до непотрібних додаткових витрат та втрат часу. На більшості складів вартість обладнання становить понад 55% від загальної вартості, тому варто звернути увагу на цю частину управління логістикою.

Крім проблем, згаданих вище, є низький рівень використання показників, що характеризують продуктивність логістики в компанії, звідси недостатня методологічна підтримка для вимірювання ефективності управління логістикою. Однак багато логістичних компаній не можуть реалізувати потенціал продуктивності та послуг, «який приходить із моніторингом продуктивності, навіть коли дослідження показують, що це робить його головним конкурентним диференціатором» [12]. Однак для цього важливо, щоб професіонали в галузі логістики повністю розуміли процес управління продуктивністю і чому це так важливо для ланцюжка постачання.

Управління ефективністю логістики (LPM) – це регулярний моніторинг усіх аспектів ланцюжка постачання. Цей процес включає у собі збір даних з усіх напрямків логістичної діяльності, включаючи вхідний і вихідний транспорт, управління автопарком, складування, управління запасами, навантаження і розвантаження, виконання замовлень, планування попиту та пропозиції, управління 3PL, проектування логістичної мережі тощо. Це означає, що з оцінки ефективності доцільно включати всі аспекти та етапи управління логістикою [12; 13].

Як бачимо, управління логістикою в компанії пов'язане з низкою важливих моментів, які негативно впливають на ланцюжки поставок та ефективність логістичних процесів. Очевидно, що без належних заходів усунення окреслених вище проблем видається неможливим. Ми вважаємо, що в сучасних умовах можна виділити три основні підходи до підвищення ефективності логістичної діяльності компанії. По-перше, це посилення взаємодії між різними функціональними підрозділами за рахунок поліпшення різних економічних механізмів, використання яких є одним із найважливіших засобів забезпечення координації між різними функціональними підрозділами всередині компанії. Другий - це оптимізація всіх видів витрат, які несе підприємство при здійсненні матеріального потоку. Третій підхід – «досягнення необхідного рівня координації через організаційні перетворення у структурі управління підприємством» [12; 13].

1.3. Методичні аспекти діагностики економічної результативності логістичного менеджменту збутової діяльності

Багато організацій та компаній сьогодні перебувають у кризовому чи докризовому стані. Тому актуальною проблемою сьогодні є вивчення особливостей сучасних економічних умов та досвіду успішної роботи зарубіжних організацій усіх форм власності. Одна з характеристик полягає в тому, що ще до появи організацій та підприємств виникає проблема управління постачанням, виробництвом та продажем, яка має бути розроблена таким чином, щоб найкращим чином задовольняти потреби споживачів за мінімально можливих витрат. Для вирішення цієї проблеми задіяні нові методи та технології управління, що базуються на концепції логістики, яка передбачає

здійснення логістичної діяльності. Для вправного управління логістичною діяльністю насамперед необхідно об'єктивно діагностувати стан її ефективності.

Підприємство є складною соціально-економічною системою, тому управління його станом вимагає як статичної, і динамічної діагностики ефективності. Практикуються два підходи: аналіз обмеженої кількості спеціально підібраних ключових одиничних показників або аналітичних та інтегральних коефіцієнтів. Окремі індикатори легше аналізувати, але вони мають лише обмежену інформативну цінність. Є кілька індикаторів управління станом організації. Роль цих оцінок виконують комплексні індикатори, отримані з урахуванням комплексної оцінки окремих показників. Під повною оцінкою найчастіше розуміється розрахунок одного показника, який у певний момент часу (інтервал) є узагальнюючою характеристикою системи. У цьому перевіряються в повному обсязі дані, лише найважливіші узагальнюючі показники, які найбільш чітко відбивають стан системи та найважливіші тенденції її розвитку.

Компанія самостійно визначає критерії оцінки ефективності управління логістикою збутової діяльності.

Критерій є якісною характеристикою, що розкриває сутність та зміст ефективності, зокрема маркетингового та логістичного процесу підприємства.

Критерії повинні бути орієнтовані на головну стратегічну мету компанії. У сучасних умовах для багатьох українських компаній головне – це повне задоволення платоспроможного купівельного попиту та створення умов для прибуткової роботи компанії. Глобальною стратегічною метою буде повне задоволення споживчого попиту на товари та послуги, якісні послуги та стабільний прибуток. Досягнення такої стратегічної мети для компанії можливе лише в тому випадку, якщо вона має значні конкурентні переваги і, що найважливіше, пропонує більш конкурентоспроможні продукти та супутні послуги, які відповідають потребам клієнтів.

Критерії ефективності логістичного управління збутовою діяльністю є непостійними. Вони змінюються відповідно до фаз життєвого циклу компаній, залежать від специфіки та рівня розвитку їх ринків, попиту на товари та послуги, наявності фінансових та інших ресурсів, умов довкілля та різних внутрішніх факторів розвитку бізнесу.

Критерії та напрями оцінки ефективності логістичного менеджменту збутової діяльності в процесі дослідження можуть використовуватися як кількісні, так і якісні показники.

Для кількісної оцінки ефективності логістичного управління збутовою діяльністю необхідно використати цілу систему показників за певними критеріями. Це дає можливість аналізувати роботу співробітників, які безпосередньо беруть участь у купівлі-продажі товарів, знаходити, оцінювати та стимулювати резерви їх поліпшення.

Відомий маркетинголог П. Дойл стверджує, що кожен бізнес має свої певні джерела вартості і тому потребує певної системи показників. Він пропонує використовувати збалансовану систему показників, розроблену Р. Капланом та Д. Нортоном.

Запропонована «збалансована система показників» вважається основою для розробки показників для оцінки управління логістикою збутової діяльності підприємств, залучених до виробничого та маркетингового процесу. При визначенні показників оцінки та цільових рівнів слід враховувати не тільки те, що кожна компанія має конкретні умови виробництва, знаходиться у певній фазі життєвого циклу, а й специфіку її діяльності та напрямок, у якому знаходиться системний показник.

Пропонована система показників для оцінки ефективності управління логістикою збутової діяльності у виробничо-торгівельному ланцюжку заснована на показниках торгової, маркетингової та логістичної діяльності. Загальний принцип формування системи показників – порівняння продуктивності з

показниками наявності матеріальних та трудових ресурсів (ресурсоефективність) або з показниками поточних витрат задля досягнення цих результатів (економічна ефективність).

Показники для оцінки ефективності управління логістикою збутової діяльності компаній, що займаються виробництвом та маркетингом, згруповані за походженням та поділені на чотири групи: економіка, комерція, виробництво та інновації:

- економічні: товарообмін (в днях або за кількістю оборотів), рентабельність собівартості продажів, прив'язана до закупівлі та доставки товарів, рентабельність собівартості продажів, прив'язана до зберігання, підготовки товарів до продажу оптом (%), коефіцієнт ступеня досягнення мінімального та нормального прибутку, коефіцієнт рентабельності реалізації товарів, прибутків від продажу послуг;

- комерційні: частка компанії на ринку сировини (за кількістю або загальною вартістю проданої продукції), зростання продажів, зростання прибутку, збільшення (зменшення) часу виконання замовлення, прибуток на одиницю зберігання, коефіцієнт прохідності (лаг.), швидкість зміни запасів, коефіцієнт варіації кількості оптових покупців, коефіцієнт варіації кількості підписаних контрактів, коефіцієнт варіації постачання товарів у середньому за контрактом, варіація коефіцієнта суми штрафів оптового покупця, дебіторська заборгованість, обсяг зберігання, темпи зростання товарів тривалого та нетривалого користування, коефіцієнт стійкості асортименту, ступінь лояльності споживачів;

- виробництво: коефіцієнт ефективності виробничих витрат, коефіцієнт ефективності маркетингових процесів, коефіцієнт ефективності використання матеріальних ресурсів;

- інноваційність: співвідношення проданих товарів та послуг, ефективність супутніх послуг.

Опишемо зміст деяких із запропонованих індикаторів:

Товарообмін (в днях) – відношення середнього запасу компанії до середньодобових продажів.

Товарообмін (в оборотах) - відношення кількості днів аналізованого періоду (30; 90; 360) до продажу за днями.

Рентабельність собівартості продажів, пов'язаних з купівлею та доставкою товарів (у відсотках) – відношення собівартості продажів, пов'язаної з купівлею та доставкою товарів, до оптового обсягу.

Рентабельність витрат обороту, зі зберіганням, підготовкою товару до продажу (у відсотках) - співвідношення обсягів витрат обороту, зі зберіганням, підготовкою товару до продажу, до обсягу продажу оптового бізнесу.

Рентабельність собівартості реалізації товарів (%) – відношення собівартості реалізації товарів до обсягу продажів.

Рентабельність продажів від закупівлі товарів (%) – відношення номінальної суми чистого прибутку до добутку купівельної ціни та кількості товару.

Рентабельність обороту від товарів - відношення номінальної суми чистого прибутку до добутку продажної ціни і кількості товару.

Коефіцієнт ступеня реалізації мінімального та нормального прибутку – відношення суми прибутку, ступінь реалізації якого оцінюється, до фактичної величини прибутку.

Норма рентабельності від товарів – відношення чистого прибутку підприємства до загального обсягу реалізації товарів.

Рентабельність обороту від товарів – відношення номінальної суми чистого прибутку до добутку продажної ціни і кількості товару.

Дохід від продажу послуг – відношення доходу від продажу послуг до доходу від усіх видів діяльності.

Частка підприємства по ринку сировини (за обсягом чи загальною вартістю реалізованої продукції) - співвідношення продажів компанії до загального обсягу продажів даної лінійки на аналізованому ринку сировини.

Швидкість зростання продажів (%) – відношення фактичних продажів до планового чи минулого періоду.

Швидкість зростання прибутку (%) – співвідношення фактичних доходів за запланований чи минулий період.

Збільшення (зменшення) часу виконання роботи – відношення абсолютної величини збільшення (або зменшення) часу виконання роботи до попереднього значення аналізованого показника.

Прибуток на одиницю товарних запасів – відношення прибутку від продажу товарів до середнього розміру товарних запасів.

Коефіцієнт випередження швидкості зміни запасів – відношення швидкості зміни запасів до продажу оптового магазину.

Коефіцієнт варіації кількості укладених договорів постачання – співвідношення кількості укладених договорів постачання у поточному році порівняно з попереднім роком.

Коефіцієнт варіації обсягу поставлених товарів на середній укладений контракт – відношення середнього обсягу поставлених товарів за контрактом в поточному році до попереднього року.

Коефіцієнт варіації суми штрафів за претензіями великих клієнтів – відношення суми штрафів за претензіями великих клієнтів у поточному році до попереднього року.

Рентабельність товару на одиницю площі складу чи обсяг складу (грошових одиниць на 1 м² або 1 кубічний метр) – відношення обсягу оборотності складу до розміру складської площі чи обсягу складу.

Швидкість зростання довгострокових та залежних товарів – відношення кількості довгострокових та залежних товарів до загальної кількості запасів.

Рівень утримання клієнтів – відношення кількості постійних клієнтів оптового бізнесу до їхньої загальної кількості за період аналізу.

Коефіцієнт рентабельності виробництва – відношення обороту, включаючи продажі послуг, до загальних витрат, пов'язаних із процесом продажів.

Коефіцієнт ефективності маркетингових процесів – відношення валової доданої вартості до суми попередніх робіт, заробітної плати, зносу основних засобів та витрат на торгівлю.

Коефіцієнт ефективності використання матеріалів – відношення продажів, у тому числі продажів послуг, до суми основних та оборотних засобів, а також товарно-матеріальних запасів.

Співвідношення проданих товарів та послуг – відношення кількості проданих товарів до кількості послуг, пов'язаних із продажем цих товарів.

Ефективність надання супутніх послуг – це різниця між сумою вартості супутніх послуг, що супроводжують товари, та вартістю товарів.

Продуктивність трейдерів, які розробили маркетингову та логістичну політику – відношення умовно-натуральних одиниць продажів і-го товару до кількості трейдерів, залучених у розробку маркетингової та логістичної політики.

Напрямами оцінки ефективності логістики, управління торговельною діяльністю можуть бути: продуктивність та ефективність (штатні співробітники задіяні у дослідженні), реклама, цінова політика, комерційна маржинальна політика, професійний рівень спеціалістів, раціональна організаційна структура.

Індикатори для оцінки ефективності виробничого та маркетингового ланцюжка класифікуються за походженням та досліджують такі види діяльності, як торгівля та виробництво, фінанси, торгівля, маркетинг, логістика, персонал, менеджмент.

У виробничому та маркетинговому ланцюжку необхідно розбивати результати діяльності з операційних одиниць (продуктові лінійки, які є певними групами продуктів і характеризуються широтою, глибиною, насиченістю, узгодженістю, постачальниками); результати бізнес-одиниць, своєю чергою, розглядаються у тих окремих товарів, покупців чи ринків.

Ступінь ефективності логістичного управління збутовою діяльністю визначається продуктивністю підприємства стосовно витрат на її реалізацію. Показники, що характеризують оцінку ефективності логістичного управління бізнес-діяльністю компанії, повинні постійно розраховуватись маркетингологами або менеджерами з логістики. Коефіцієнти варіації для періоду аналізу можуть бути наступними:

- коефіцієнт варіації споживачів;
- коефіцієнт варіації кількості укладених договорів поставки;
- коефіцієнт варіації обсягу поставлених товарів у середньому за контрактом та ін.

Слід зазначити, що грамотно побудоване логістичне управління збутовою діяльністю підприємств також потребує вмілого використання. Товар, доставлений на вигідних умовах, який завжди може принести очікуваний результат під час продажу, тому результат наявної маркетингової та логістичної підтримки може бути різним. У сучасних умовах вітчизняних підприємств необхідно значно підвищити рівень аналітичної роботи з усіх напрямків діяльності, створити сучасну аналітичну та прогностичну інформаційну систему та мати не лише відповідну інформацію, а й методологічну, технічну та персональну підтримку. Вирішення цих проблем підвищить обґрунтованість управлінських рішень та покращить загальне управління компанією.

Бажано оцінювати логістичну діяльність щомісяця і якщо це дозволяє система бухгалтерського обліку компанії, щотижня. Таким чином, можна своєчасно виявити слабкі місця у реалізації логістичної діяльності компанії.

За результатами дослідження ми пропонуємо систему показників, яка дозволить оцінити ефективність логістичного управління збутовою діяльністю:

- тенденції продажів, що характеризують кількість проданих маркетингових та логістичних запасів при наявних запасах;
- збільшення кількості нових споживачів (відношення нових споживачів до загальної кількості споживачів);
- скорочення споживачів (характеризує кількість втрачених споживачів у загальній чисельності кількості споживачів);
- обсяг продажів споживачеві (відношення обсягу продажів до загальної кількості споживачів);
- середній обсяг замовлення (визначається як відношення продажів до загального обсягу замовлення);
- кількість скасованих замовлень (кількість скасованих замовлень порівняно із загальною кількістю замовлень);
- вартість замовлень/планових замовлень;
- кількість помилок у рахунках / кількість оброблених рахунків;
- витрати на неправильні поставки / середній обсяг продажів;
- якість задоволеності клієнтів;
- рентабельність продажів;
- правильність термінів доставки;
- правильність місця доставки;
- правильність представленої номенклатури та асортименту;
- точність представлених кількісних показників;
- точність наданих показників якості;
- відповідність ціни вимогам ринку.

Використання спеціальних комп'ютерних програм для аналізу цих показників дозволить скоротити час обробки даних, провести поглиблені, диференційовані та багатовимірні розрахунки окремих економічних показників.

Використання комп'ютерних програм також дає можливість вирішити проблему актуальності, своєчасності та повноти отримання необхідної інформації, ув'язавши роботу бухгалтерського обліку, аналізу та планування та сфокусувавши її виконання на стратегічних цілях розвитку компанії. Комп'ютерна обробка даних дозволяє звільнити працівників економічних служб від рутинної, нетворчої роботи та зосередитись на розробці бізнес-стратегій та тактик на ринку.

Висновки до першого розділу

1. Під управлінням логістикою слід розуміти сукупність методів реалізації ефективної логістичної діяльності виробничих підприємств шляхом інтегрованого управління різними процесами з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента, реалізації певних цілей стратегічного бізнесу та задоволення потреб кінцевих користувачів при оптимізації витрат. Завдяки високій адаптивності, оптимальності та систематичності управління логістикою це дозволяє підвищити прибутковість компанії в порівнянні з класичними методами управління. Управління логістикою сприяє швидкій адаптації компанії до динамічного ринкового середовища. Оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на всіх етапах закупівельної, виробничої та збутової діяльності компанії забезпечує використання сучасних технологій у виробництві. Систематичність допомагає досягти синергії при реалізації різних бізнес-процесів задля досягнення загальносистемних цілей організації. Таким чином, логістичний менеджмент має всі конкурентні переваги перед традиційним менеджментом, оскільки він є основою формування та використання потенціалу розвитку виробництва.

2. Бізнес-логістика - це інтегрований процес, спрямований створення вигод для споживачів з найменшими загальними затратами. Він існує для

задоволення запитів споживачів, зокрема шляхом непрямого полегшення виробничої та маркетингової діяльності. Використання логістичного підходу полягає в управлінні продажами з упором на матеріальні, інформаційні та фінансові потоки з основною метою ефективного використання потенціалу для доставки бажаних продуктів кінцевому користувачеві. На стратегічному рівні менеджери з логістики прагнуть досягти заздалегідь узгодженої якості обслуговування клієнтів, що базується на накопиченій компетенції, яка доведена до високого рівня. Проблема полягає в тому, щоб урівноважити очікування щодо якості послуг з необхідними витратами та запланованими бізнес-цілями. Нижче перераховані основні проблеми управління логістикою в компанії: зниження транспортних витрат, обробка величезних обсягів інформації, сегментовані та індивідуальні послуги, управління персоналом, дотримання правил та норм, складування, складання та переміщення товарів та проблеми оцінки ефективності управління логістикою. Зрозуміло, що представлена інтерпретація питань управління логістикою може бути доповнена більш глибоким вивченням кожної проблемної галузі виявлення найбільш важливих факторів, що впливають загальні фінансові результати компанії.

3. Дослідження показали, що для кількісної оцінки ефективності управління логістикою комерційної діяльності компанії необхідно використовувати систему показників, що дозволяє аналізувати роботу працівників, які безпосередньо беруть участь у закупівлі, та знайти резерви для покращення. Українським підприємствам необхідно значно підвищити рівень аналітичної роботи у всіх сферах діяльності, включаючи логістику, створити сучасну систему обліку та нормативно-правову базу за різними показниками та мати не лише адекватну інформацію, а й методологічні ресурси, технічні та людські. Вирішення цих питань розширить базу для прийняття управлінських рішень та покращить управління усією компанією, оцінить оптимальний

логістичний контроль продажу та, за необхідності, внесе радикальні зміни, визначить сильні та слабкі сторони бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ

Виробнича структура підприємства в цілому, забезпечує виробничу, та продажну діяльність ТОВ «ДАНОН ДНІПРО», а також і після продажний сервіс. На її основі було розроблено, та в 2015 р. затверджено управлінську структуру підприємства.

Управлінську структуру ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» формують загальні збори засновників. Апарат та структура управління підприємством побудовані по лінійно-функціональному типу. В основі формування лежить принцип повноправного розпорядництва: кожен керівник має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію. Це створює умови для формування апарату фахівців, які в силу своєї компетенції відповідають тільки за певну ділянку роботи.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» за період 2018-2020 рр. зменшилася на 15 осіб, що складає 6,7 % проти базового рівня. Зменшення чисельності працівників відбулося за рахунок модернізації обладнання та зменшення потреби у трудових ресурсах (табл. 2.1). Зменшення чисельності працівників характеризується одночасним зростанням фонду оплати на 45,2 % або 5202 тис. грн. Темпи зростання фонду оплати праці зумовлені збільшенням середньомісячної оплати праці 1 працівника на 55,5 %. Зменшення чисельності працюючих на 6,7 % при одночасному зменшенні

вартості валової продукції на 12,5 % призвело до зниження продуктивності праці в 2020 році проти 2018 року на 6.3 % або на 35,9 тис. грн./особу.

Таблиця 2.1 - Рівень та ефективність використання трудових ресурсів
в ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 від 2018	
				абсолютне	відносне, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	225	230	210	-15	93,3
Фонд оплати праці, тис. грн.	11528	14976	16733	5205	145,2
Відпрацьовано всього, люд.-год.	403485	396541	357893	-45592	88,7
Середньомісячний заробіток 1 працівника, грн.	4269,6	5426,1	6640,1	2370,4	155,5
Відпрацьовано на одного середньорічного працівника, люд.-год.	1793,3	1724,1	1704,3	-89,0	95,0
Отримано валової продукції на одного працівника, тис. грн.	574,9	492,2	539,0	-35,9	93,7
на одну відпрацьовану люд.-год., грн.	320,6	285,5	316,2	-4,3	98,6

При раціональному господарюванні повинно забезпечуватись ефективне використання трудових та всіх інших виробничих ресурсів, які становлять сукупність речових елементів виробничого процесу, що різняться між собою способом функціонування у виробництві продукції. Для виробництва продукції в ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» крім трудових ресурсів використовують засоби механізації, виробничі приміщення і споруди, обладнання та інші знаряддя

праці. Раціональне забезпечення трудових ресурсів основними виробничими засобами забезпечить їх ефективне використання, що зумовить зростання продуктивності праці, підвищить якість продукції, що в результаті сприятиме зростанню ефективності роботи всього підприємства.

В таблиці 2.2 представлено рівень забезпеченості та використання основних та оборотних засобів в ТОВ «ДАНОН ДНІПРО».

Таблиця 2.2 - Рівень забезпеченості та ефективність використання виробничих засобів в ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 від 2018	
				абс.	відношн.
Вартість основних засобів, тис. грн.	41 214	103 364	93 990	52 776	228,1
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	43 177	45 018	74 540	31 363	172,6
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	183,2	449,4	447,6	264,4	244,3
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	3,14	1,10	1,20	-1,93	38,4
Фондоємність 1 грн валової продукції, грн./грн.	0,32	0,91	0,83	0,51	260,6
Коефіцієнт оборотності	3,36	3,03	2,14	-1,21	63,9
Тривалість 1 обороту, днів	109	120	170	61	156,5
Норма прибутку, %	9,19	1,47	2,67	-6,52	
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	104,76	43,55	79,31	-25,46	75,7

Дані таблиці 2.2 показують, що загальна вартість основних та оборотних засобів за досліджуваний період зростає, що зумовлено як розширенням матеріально-технічного забезпечення підприємства, а саме придбанням засобів та їх переоцінкою. Фондовіддача на 1 грн. вартості основних виробничих засобів зменшилася на 61,6 %. Це сталося за рахунок зростання вартості

основних засобів в 2,28 рази, при незначному зростанні обсягів виробництва. Тобто тенденція фондівдачі зумовлена перевищенням темпів росту вартості основних засобів над приростом вартості валової продукції. Зріс показник фондоозброєності одного працівника в 2,44 рази, що спричинено зростанням вартості основних засобів.

Перспективними планами розвитку підприємства є розширення виробництва та освоєння видів нової продукції. Політика ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» відносно досліджень і розробок спрямована на визначення пріоритетних напрямків і ключових технічних і технологічних рішень і інновацій для здійснення ефективного виробничого процесу, створення конкурентоздатних продуктів та ін.

Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Цілком очевидно, що ці знання є життєво необхідними для ТОВ «ДАНОН ДНІПРО», оскільки вона будує свою діяльність на використанні ресурсів, а продукція підприємства не з дешевих.

При розгляді впливу економічного середовища підприємства, доцільно звернути увагу на наступні фактори:

- характер економіки й економічних процесів (у тому числі вплив інфляції і дефляції);
- система оподаткування і економічне законодавство;
- масштаби урядової підтримки;
- загальна кон'юнктура ринку;
- розміри і темпи зміни розмірів ринку;
- розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»;
- інвестиційні процеси;
- ставка банківського кредиту;

- система ціноутворення і рівень регулювання цін;
- вартість землі і таке інше.

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення рівня 2020 від 2018	
				абсолютне	відносне, %
Вартість валової продукції, тис. грн.	129355	113200	113183	-16171	87,50
Чистий дохід, тис. грн.	144 899	136 600	159 801	14902	110,28
Поточні витрати виробництва, тис. грн.:	142266	133960	156802	14536	110,22
у т.ч. собівартість продукції	128524	112455	139315	10791	108,40
витрати на збут	5 142	7 433	4 280	-862	83,24
адміністративні витрати	6 555	9 124	8 821	2266	134,57
інші операційні витрати	2 045	4 948	4 386	2341	214,47
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	7 752	2 187	4 497	-3255	58,01
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	225	230	210	-15	93,33
Фонд оплати праці, тис. грн.	11528	14976	16733	5205	145,15
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	574,9	492,2	539,0	-36	93,75
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	51,2	65,1	79,7	28	155,52
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	41 214	103 364	93 990	52776	228,05
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	183,2	449,4	447,6	264	244,34
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	3,52	1,32	1,70	-1,82	48,36
Рентабельність активів, %	4,21	1,17	2,15	-2,06	X
Рентабельність діяльності, %	5,45	1,63	2,87	-2,58	X

Матеріали наведеної таблиці свідчать, що обсяг реалізації продукції в ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» збільшився в 2020 році проти 2018 року на 10,28 %. Зростання обсягів реалізації зумовлено зростанням вартості продукції. Але приріст витрат (+10,22 %) при одночасному зниженні чистого прибутку (-41,99

%) призвів до зниження рентабельності активів та діяльності на 2,06 та 2,58 відсоткові пункти відповідно.

Для поліпшення прибутковості підприємства необхідно оновити основні засоби підприємства та провести часткову диверсифікацію виробництва у відповідності до вимог ринку, що приведе досліджуване підприємство на більш якісний рівень господарювання.

2.2. Характеристика системи менеджменту в ТОВ Щоб визначити резерви для поліпшення, розглянемо характер та особливості діяльності ТОВ «ДАНОН ДНІПРО», а також внутрішні та зовнішні фактори, що визначають роль та місце компанії на ринку, а також позитивні та негативні наслідки, які вони мають для компанії.

На підставі проведеної експертизи можна зробити такі висновки: ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» поділило ринок з іншими виробниками; сильними сторонами компанії є її ринкова орієнтація, її імідж, охоплення каналів продажу та особисті контакти; На наш погляд, відносно слабкими сторонами є необхідність удосконалення структури управління, інформаційної системи та неможливість значного зниження рівня цін.

За результатами вивчення резервів удосконалення управлінської діяльності ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» збудуємо SWOT-матрицю (таблиця 2.4).

Навпаки, гнучкість менеджменту та швидка реакція на зміни багатьох факторів, у тому числі неекономічних, дозволили компанії вижити за ці роки існування не лише на ринку, а й у деяких заходах, спрямованих на розширення продажів та географію.

На наш погляд, до інших недоліків можна віднести:

- нові ринки та конкуренти не досліджуються, рівень рекламної та інформаційної підтримки недосконалий;

- У компанії є стабільний ринок і всі резерви для покращення, але немає перспектив;

Таблиця 2.4 - SWOT-матриця позиції ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Підприємство	Імідж, наявність особистих контактів, довгострокових партнерських відносин	Середній рівень інформаційної системи
	Висока ступінь охоплення каналів збуту	Обмежені можливості зниження цін
	Висока якість послуг, їх комплексність	Недостатність коштів для фінансування маркетингових досліджень
	Наявність сучасної фінансової бази і кваліфікованих працівників	
	Можливості	Загрози
Ринок	Висока зацікавленість іноземних партнерів, у пошуку зв'язків з вітчизняними фірмами для збуту своєї продукції та кваліфікованою і відносно дешевою робочою силою	Невисокий середній рівень прибутковості вітчизняних підприємств, що не дає можливості значного розширення ринку
	Можливість запровадження регуляторної підтримки розвитку галузі з боку держави	Нестабільність політичної ситуації в Україні
	Високі бар'єри для вступу у галузь завдяки високим вимогам до іміджу з боку партнерів	Активна діяльність конкурентів

- ціни, заходи впливу на партнерів та перспективи не змінилися з моменту їх появи;

- відділ маркетингу займається лише контактами з клієнтами та фактично виконує роботу менеджера з продажу;

- можливості підвищення ефективності стратегії ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» не опрацьовано, ефективність управління маркетингом не оцінюється.

Проте, як було зазначено вище, ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» намагається вести маркетингову діяльність. Один із прикладів - участь у виставках та їх нагороди. Проте, на наш погляд, ефективність таких заходів невисока. Тому

управління логістично-маркетинговою діяльністю у ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» не є раціональною (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Проблеми менеджменту ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

Недоліки системи менеджменту підприємства	Шляхи їх вирішення шляхом запровадження стратегії
Оцінка роботи менеджера зводиться до оцінки обсягу укладених ним угод з продаж. При цьому значна частина роботи, залишається поза контролем і оцінкою.	Перед персоналом поставити головну мету: поліпшення якості продукції, пошук нових клієнтів, заохочення довгострокових стосунків шляхом застосування виважених знижок для додаткового інформування постійних клієнтів через Інтернет про плани даного підприємства на наступний рік та про наявність товару на складі
Відсутня система контрольних показників, (крім показників обсягу продажів) які дозволяли б адміністрації ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» оцінювати роботу менеджерів та	Вдосконалити кадрову роботу на підприємстві, для того оцінку роботи менеджера проводити не лише за обсягом укладених ним угод, а й по кількості залучених нових клієнтів, за кількістю інновацій та нових ініціатив, що були внесені на протязі звітного періоду.
Відсутні інструменти планування й аналізу маркетингової діяльності	Застосовувати в роботі всі наявні інструменти стратегічного та поточного планування й аналізу маркетингової діяльності, запровадити функцію диспетчерського регулювання
Оцінка попиту і динаміки ринку проводиться на підставі даних Інтернету. Іноді суб'єктивна оцінка попиту проводиться на підставі опитування клієнтів, але результати не аналізуються	Оцінку попиту і динаміки ринку проводити на підставі власних досліджень, вивчати показники роботи конкурентів, вести постійний моніторинг ринку продаж, схема маркетингового дослідження може бути наступна: визначення проблем і формулювання цілей дослідження
Відсутність у керівника об'єктивної картини ринку продаж продукції, відсутність гнучкої цінової політики, сучасних засобів комунікацій.	Розробляти та втілювати програми гнучкого регулювання господарської діяльності підприємства із застосуванням гнучкої цінової політики, системи знижок, заохочування партнерів через виплату бонусу або систему довгострокових контрактів.

Обробка таких тем, як: маркетингові дослідження; пошук та розвиток нових маркетингових технологій; розробка маркетингової стратегії на зовнішньому та внутрішньому ринках; активна реклама; аналіз та контроль ринку; вивчення особливостей зарубіжних ринків; організація, загальний

моніторинг та контроль маркетингової діяльності окремих підрозділів у ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» не здійснюється або здійснюється безсистемно в індивідуальному порядку.

Основою ефективної роботи ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» має бути контроль ефективності та конкретні заходи. Існуючі методи управління повинні сприяти їхньому впровадженню в поточний період у структуру маркетингу в компанії та покращити фінансове та економічне становище компанії у середньостроковій перспективі.

Вищезазначені факти негативно вплинули на структуру продажу ТОВ «ДАНОН ДНІПРО». І, незважаючи на зусилля щодо активізації діяльності регіональних офісів в Україні та зміцнення зв'язків із ритейлерами, потрібного результату досягти не вдалося.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» також виявив, що компанія здійснює певні маркетингові заходи, проводить маркетингові дослідження, працює над оптимізацією цін та проводить рекламну діяльність. Проте чітко визначеної маркетингової стратегії немає.

Наразі ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» намагається розробити стратегію розвитку. Керівництво вважає, що така стратегія має створити єдину систему управління діяльністю. На підставі нашої попередньої оцінки реалізації стратегії компанії можна зробити такі висновки:

- ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» поділило контроль з іншими компаніями;
- сильні сторони корпоративної стратегії – орієнтація на ринок, імідж, охоплення каналів продажів та особисті контакти;
- На наш погляд, відносними слабкими сторонами є необхідність удосконалення системи управління маркетингом, нераціональна структура управління та неможливість суттєвого зниження існуючого рівня цін.

Керівництво компанії ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» вважає, що однією з найгостріших проблем, що стоять перед компанією, є грамотно продумана

маркетингова кампанія, розподіл рекламного бюджету та визначення ефективної структури рекламних матеріалів.

Це пов'язано зі ситуацією, що швидко змінюється, на ринку в Україні, тому отримані практичні знання необхідно постійно перевіряти, адаптувати і доповнювати. Зі свого боку хочемо додати, що якісна та професійна маркетингова стратегія може дати ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» подвійний ефект. З одного боку, це допоможе компанії відкрити нові ринки та розширити продажі, з іншого боку - допоможе компанії збільшити власні продажі, що може забезпечити пристойний прибуток. Проте, прикладів реалізації такої стратегії ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» на 2018-2020 роки немає.

Тому основною проблемою ми бачимо відсутність власної маркетингової стратегії ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» та небажання враховувати додаткові резерви.

Основним напрямком вдосконалення є використання нової моделі управління, орієнтованої на маркетингову діяльність, замість існуючої. Кардинальна зміна поглядів на організацію маркетингової політики, а не продажів, найближчим часом найближчим часом не лише усуне проблеми та знайде нових споживачів ТОВ «ДАНОН ДНІПРО», а й значно підвищить ефективність господарської діяльності.

Щоб визначити становище компанії на ринку, ми побудуємо матрицю McKinsey. При створенні стратегії поле матриці ділиться на три області (рис. 2.1). Перший стратегічний напрямок включає в себе поля 1, 2, 3 - зона зростання; друга стратегічна зона (зона вибіркової розробки) включає 4, 5, 6; Третя стратегічна зона (зона жнив) включає поля 7, 8, 9.

Для позиціонування розглянемо три основні товарні групи ТОВ «ДАНОН ДНІПРО». Зокрема: перша група продуктів – йогурти; друга група продуктів – сир; третя група товарів – напої.



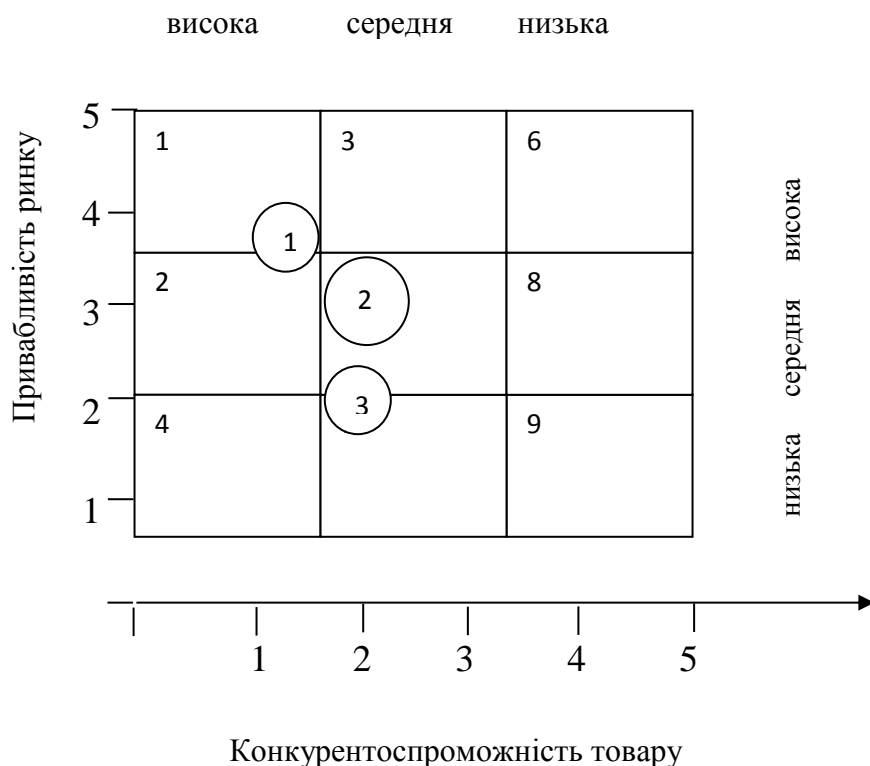


Рисунок 2.1 - Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

Зважаючи на цю матрицю, ми можемо сказати, що перша група продуктів знаходиться на першому місці і, отже, активна на дуже перспективному ринку і має сильних конкурентів; Для першої зони можна рекомендувати стратегію зростання та збереження конкурентних позицій, а також інвестування та розширення виробництва.

Друга і третя група товарів розташовані в квадраті 5, що включає середню конкурентоспроможність і привабливість ринків. Друга стратегічна зона вимагає спеціалізації на сильних сторонах та розвитку компанії, а також стратегії вибіркового розвитку, а саме пошуку способів отримання конкурентної переваги над нашими продуктами та інвестування у сегменти з високою прибутковістю та низьким ризиком. Крім того, ця стратегія спрямована на максимізацію прибутку та пошук стратегічних способів переміщення цих товарів у першу зону. Це буде можливе особливо для другої групи.

Ефективність будь-якого бізнесу безпосередньо пов'язана з ефективною маркетинговою діяльністю. ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» активно намагається вести маркетингову діяльність. Один із прикладів - участь у виставках та їх нагороди.

Крім того, компанія має і використовується власний веб-сайт для спілкування з партнерами та споживачами. Проте, на наш погляд, сторінка дуже проста, оновлюється лише раз на півроку, неповна і не дозволяє живе спілкування з маркетологами або менеджерами з продажу («онлайн»). Ціни на товари, вказані на сайті, не є актуальними.

Вищезазначені факти негативно вплинули на структуру продажу ТОВ «ДАНОН ДНІПРО». І, незважаючи на зусилля щодо активізації діяльності регіональних підрозділів та зміцнення їхніх зв'язків з торговими компаніями системи, правильного результату досягти не вдалося. У той же час багато керівників аналогічних українських компаній намагаються впровадити адекватний менеджмент у маркетингову діяльність своїх організацій, що включає організацію компанії відповідно до обраної маркетингової стратегії. Однак перед розробкою програми управління, на якій буде засновано стратегічне управління компанією, необхідно оцінити ефективність існуючого управління маркетингом та готовність компанії прийняти новий підхід до управління. Це важливий елемент у підготовчому процесі до впровадження відділу логістики у ТОВ «ДАНОН ДНІПРО».

2.3. Оцінка організації логістичного менеджменту в ТОВ «Данон Дніпро»

Розглянемо особливості управління логістикою в ТОВ «Данон Дніпро». Аналізуючи управління логістикою ТОВ «Данон Дніпро», можна назвати поділ всього виробничого процесу виконання окремих логістичних функцій. Така організація дозволяє швидше вирішувати поточні проблеми, реагувати зміни

клієнтів, поліпшувати контроль виробничої діяльності. ТОВ «Данон Дніпро» поділяє основні логістичні функції таким чином: планування логістики, мотивація працівників на оптимізацію постачання, складування, транспортування, розподілу та інформаційної логістики.

Планування логістики в ТОВ «Данон Дніпро» полягає в тому, щоб обсяг продукції та її структура повністю задовольняли платоспроможний попит клієнтів та потреби власного виробництва. План логістики відповідно до інтегрованих та синергетичних функцій включає необхідні докладні дані та містить опис та оцінку параметрів спільної діяльності з урахуванням ризиків поставки та маркетингу функціональних послуг: ланцюжок поставок та транспорт, логістика, виробництво. технології та ланцюговий транспорт та продаж.

Процес планування включає наступні етапи: дослідження ринку сировини, визначення потреб компанії по всьому спектру витратних матеріалів, розробка плану поставок матеріалів та аналіз витрат бізнесу. постачальницький бізнес.

ТОВ «Данон Дніпро» виділяє наступні переваги застосування логістичної концепції «точно у строк»:

- Скорочення запасів на всіх етапах логістичного циклу;
- Зменшення складських площ;
- висока прибутковість та продуктивність логістичної системи;
- Доставка у строк;
- велика гнучкість логістичної системи.

Проте застосування даної концепції у ТОВ «Данон Дніпро» має такі недоліки:

- низькі запаси роблять будь-яку відмову логістичної системи критичним;
- Порушення термінів доставки;

- наявність помилок та збоїв при передачі інформації між замовником та постачальниками.

Розглянемо елементи системи управління логістикою ТОВ "Данон Дніпро", які представлені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Елементи управління логістичними процесами ТОВ «Данон Дніпро»

Система управління логістичними процесами ТОВ «Данон Дніпро» буде складатися з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму в контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальної та логістичної місії підприємства, основних його цілей; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючих стратегій підприємства; аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів.

Одним з елементів системи управління логістичними процесами виступає інтегрована інформаційна система, яка за своєю суттю забезпечує всі інші

елементи управління та систему загалом необхідною інформацією і таким чином узгоджує діяльність ланок по всій довжині логістичного ланцюга. Управління інформаційною системою не може відбуватись без необхідного технічного оснащення його процесу. Так, застосування інформаційних технологій обліку запасів як сировини й матеріалів, так і готової продукції та складі значно спрощуватиме процес збирання й переробки інформації та дасть змогу швидше і з підвищеною точністю слідкувати за рівнем запасів на складі та потребою в них з боку виробництва, відповідно до чого здійснювати замовлення мінімально необхідної кількості сировини з меншими витратами часу, що також скоротить кількість облікового персоналу та витрати на оплату праці.

Далі, наступним ключовим елементом системи є підсистема постачання сировини та матеріалів. Цей елемент сукупного логістичного процесу відіграє важливу роль у виробничому процесі підприємства і його вчасна координація з визначенням потреби виробництва у сировинно-матеріальному забезпеченні сприятиме скороченню витрат, пов'язаних з формуванням та розподілом запасів та складськими витратами. У випадку управління системою постачання слід звернути увагу на управління запасами, а саме на вибір моделі управління останніми. При цьому слід враховувати характеристики виробничого процесу, такі як тип підприємства, сезонність, обсяги партій, тривалість виробничого циклу, характер виробництва, стійкість попиту на продукцію, умови постачання сировини, обсяги та ритмічність виробництва, а також різноманітні ризики, що пов'язані зі збоєм поставок. Від правильного вибору моделі управління запасами залежить ефективність управління запасами підприємства.

Невід'ємним елементом системи управління логістичними процесами ТОВ «Данон Дніпро» є транспортна система, що, як і інформаційна система, є ланкою, яка координує і пов'язує між собою логістичний процес підприємства у сукупності його складових. Формування в рамках організації власної

транспортної системи перш за все залежить від географічної віддаленості постачальників сировини від зони розміщення виробництва, а також від віддаленості каналів збуту продукції. Одним з завдань, що виконуються в рамках системи транспортного управління є вибір постачальника, видів транспортних засобів та контроль за перевезеннями вантажів.

Наступним елементом є управління та організація складування та пакування продукції. При формуванні системи управління процесами складування слід звертати увагу на вибір складського приміщення, адже завеликий та неефективне використання складської площі спричинить появу витрат, пов'язаних зі створенням умов зберігання сировини, матеріалів та продукції. Організація роботи на складі потребує підбору необхідного устаткування та обладнання, вибір якого залежить від обсягів виробництва та його потужності, характеристик сировини, матеріалів та продукції (габаритів, специфічних умов зберігання, особливостей пакування тощо).

Управління розподілом готової продукції як елемент загальної системи логістичного управління здійснюється за допомогою формування каналів збуту продукції. Система управління процесами розподілу виконує аналіз характеристик сфери споживання продукції, встановлює зв'язки з кінцевими споживачами, досліджує ринок, цінову політику організації та конкурентів, оцінює рівень функціонування системи логістичного сервісу, формує оптимальні схеми розподілу продукції та здійснює оптимізацію діяльності транспортно-складської системи у сфері збуту. Також управління розподілом продукції включає в себе розробку маркетингової стратегії просування продукту на ринку на аналіз шляхів підвищення ефективності рекламної діяльності.

Система управління логістичними процесами ТОВ «Данон Дніпро» складатиметься з механізму контролю діяльності компанії, як елемента, що поєднує всі компоненти логістичного управління та всебічно впливає на стан

виробничої системи. Основними завданнями такого механізму у контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальних та логістичних завдань компанії, її основних цілей; визначення оптимальної організаційної структури компанії; діагностика існуючих корпоративних стратегій; аналіз методів, які забезпечують реалізацію розроблених планів.

Одним з елементів системи управління логістичними процесами є інтегрована інформаційна система, яка по суті забезпечує всі інші елементи управління та систему загалом необхідною інформацією і, таким чином, координує діяльність підрозділів по всьому логістичному ланцюжку. Управління інформаційними системами неспроможна відбуватися без цього технічного устаткування. Таким чином, використання інформаційних технологій для інвентаризації як сировини, так і готової продукції та складів значно спростить процес збирання та обробки інформації та, відповідно, дозволить швидше і точно відслідковувати рівні запасів та попиту на них з боку виробництва. Замовляйте мінімальну кількість необхідної сировини за менший час, що також знижує кількість бухгалтерського персоналу та витрати на робочу силу.

Далі наступний ключовий елемент системи – підсистема подачі сировини. Цей елемент всього логістичного процесу відіграє важливу роль у виробничому процесі підприємства, а його своєчасне узгодження з визначенням виробничих потреб у сировині допоможе знизити витрати на формування та розподіл запасів та витрати на складування. В управлінні ланцюжком постачання слід приділяти увагу управлінню запасами, а саме вибору останньої моделі управління. Слід враховувати характеристики виробничого процесу, такі як тип компанії, сезонність, обсяг партії, тривалість виробничого циклу, тип виробництва, стабільність попиту продукцію, умови постачання сировини, обсяги і ритми виробництва, і навіть різні ризики, пов'язані з перебоями в поставках. брати до

уваги. Ефективність управління запасами у компанії залежить від правильного вибору моделі управління запасами.

Невід'ємною частиною системи управління логістичними процесами ТОВ «Данон Дніпро» є транспортна система, яка, як і інформаційна система, є ланкою, що координує та пов'язує логістичний процес компанії в цілому. Формування у межах організації власної транспортної системи залежить, передусім, від географічної віддаленості постачальників сировини від зони розміщення виробництва, і навіть від віддаленості каналів збуту продукції. До завдань системи управління транспортом входить вибір постачальника, типи транспортних засобів та контроль за контролем вантажних перевезень.

Наступний елемент - це управління та організація складського зберігання та пакування. При створенні системи управління складськими процесами слід звернути увагу на вибір складських площ, оскільки надмірне та неефективне використання складських площ призводить до витрат на створення умов зберігання сировини та продукції. Організація роботи на складі вимагає підбору необхідного обладнання та приміщень, їх вибору за обсягом виробництва та його потужності, характеристик сировини, матеріалів та продукції (габарити, особливі умови зберігання, упаковка тощо).

Контроль розподілу готової продукції елемента загальної системи управління логістикою відбувається через створення каналів збуту. Система управління процесом розподілу аналізує властивості галузі споживання продукту, встановлює відносини з кінцевими споживачами, досліджує ринок, цінову політику організації та конкурентів, оцінює рівень логістичних послуг, створює оптимальні схеми розподілу та оптимізує транспортування та зберігання. система у полі. Управління поширенням продукції також включає розробку маркетингової стратегії просування товару над ринком з метою аналізу способів підвищення ефективності реклами.

Розглянуті елементи системи управління логістичними процесами ТОВ «Данон Дніпро» обрані для управління логістичними процесами, в яких ланки ланцюжка постачання повинні бути інтегровані в єдину систему, що дозволяє ефективно інтегрувати управління матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими ресурсами. потоки. Крім того, необхідно включити контроль за переміщенням та використанням асортименту сировини та інших продуктів, що йдуть у виробництво, а також кінцевих продуктів, що доставляються споживачам. Система управління логістичними процесами повинна забезпечувати ефективну взаємодію та узгодженість конструкції та роботи елементів її елементів, а також узгодженість з існуючими процесами та системами управління компанією.

При аналізі управління логістикою в ТОВ «Данон Дніпро» було виявлено такі вузькі місця:

- неправильно організований графік роботи менеджерів і неправильна оцінка важливості завдань, що стоять перед ними. Прикладом може бути несвоєчасне замовлення добрив і через відсутність важливості цього завдання, є затримки з доставкою матеріальних ресурсів і внаслідок невикористання добрив;

- Високі транспортні витрати в структурі логістичних витрат компанії.

Для ефективного управління логістикою у ТОВ «Данон Дніпро» ми пропонуємо розробити логістичну стратегію, реалізація якої має усунути усі вузькі місця. Обов'язковою умовою вибору логістичної стратегії компанії є вибір місії та цілей її логістичної діяльності.

Ми вважаємо, що найважливішим стратегічним орієнтиром для покращення управління логістикою в компанії є покращення структури управління шляхом запровадження посади керівника внутрішньої логістики.

Основними функціональними обов'язками менеджера внутрішньої логістики мають бути:

- розробка стратегії логістичної діяльності з оптимальною мобілізацією фінансових, інвестиційних, матеріальних та трудових ресурсів, розробка та реалізація стратегії їх використання;
- реорганізація управління логістикою компанії;
- постановка цілей та завдань, визначення напрямків та видів логістичної діяльності, можливість оптимізації графіків логістичних кампаній;
- Визначення відповідності стратегії розвитку логістичної діяльності компанії або організації сучасним тенденціям; Виявлення та розгляд об'єктивних проявів кризових явищ, факторів зовнішнього середовища, прямого та непрямого впливу на їх діяльність;
- професійне та кваліфіковане управління окремими процесами логістичного бізнесу та функціонуванням логістичної компанії на ринку;
- використання методів оптимального управління ризиками, інструментів або засобів мінімізації ризиків у сфері логістики; Розробка та практична реалізація конкретних методів, інструментів та інструментів корпоративного управління;
- моніторинг та оцінка ефективності логістичної діяльності компанії, а також порівняння фактичної ефективності організації з поставленою метою; автоматизувати аналітичні, планові, економічні та фінансові розрахунки;
- розробка та застосування оптимальних та конкурентоспроможних моделей аналізу та оцінки для оцінки ефективності логістичної системи компанії або відділу логістики компанії;
- професійна орієнтація у сучасних логістичних інформаційних та комунікаційних системах, володіння новітніми технологіями збору, обробки, зберігання, перетворення та розповсюдження інформації;
- створення системи інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємства;

- створення ефективної системи спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, розуміння етики ділового спілкування; знайти потенційних партнерів.

Поліпшення управління логістикою в компанії за рахунок впровадження внутрішньої логістичної позиції оптимізує основні логістичні процеси та підвищить ефективність усієї компанії.

1. Досліджено, що обсяг виробництва основних видів продукції ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» зменшився на 16171,2 тис. грн. Обсяг реалізації продукції в ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» збільшився в 2020 році проти 2018 року на 10,28 %. Зростання обсягів реалізації зумовлено зростанням вартості продукції. Але приріст витрат (+10,22 %) при одночасному зниженні чистого прибутку (-41,99 %) призвів до зниження рентабельності активів та діяльності на 2,06 та 2,58 відсоткові пункти відповідно.

2. Для поліпшення прибутковості підприємства необхідно провести модернізацію виробництва і виведення його на більш якісний рівень, а саме: прагнути до збільшення розмірів грошових потоків від основної діяльності; шукати нові сегменти ринку; проводити моніторинг продажів по групах товару; відмовитися від необов'язкових витрат, прорахувати доцільність передачі частини функцій підтримки на аутсорсинг; переглянути і оптимізувати бізнес-процеси, визначити і мобілізувати внутрішні резерви компанії; використовувати заходи до зниження собівартості продукції та ін.

3. Визначено, що управління діяльністю в ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» не раціональне. Управління на підприємстві здійснюється хаотично. У підприємства відсутня стратегія, не ведеться планування, а концепція маркетингу невідома ні працівникам ні споживачам продукції. Розв'язання питань таких як: вивченням ринку; пошуку і розробки нових технологій; розробки стратегії; активної реклами; моделювання; аналізу і контролю ринку;

вивчення особливостей зовнішніх ринків; організація, загальний нагляд та контроль за маркетинговою діяльністю окремих підрозділів ТОВ «ДАНОН ДНІПРО» не здійснюється, або реалізується безсистемно, від одного випадку до іншого.

4. Дослідження показали, що система управління логістичними процесами ТОВ «Данон Дніпро» складається з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму в контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальної та логістичної місії підприємства, основних його цілей; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючих стратегій підприємства; аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ 3.1. Впровадження ризик-менеджменту в управлінні логістичною діяльністю ТОВ «Данон Дніпро»

Для всіх ланок логістичного ланцюжка притаманні різні ризики: від надання матеріальних ресурсів постачальниками до доставки готової продукції споживачеві. Їх поява в логістиці пов'язане з помилками або невірними судженнями в управлінні матеріальними та пов'язаними з ними потоками, неврахуванням певних ринкових умов (затримки у доставці сировини компаніям, незавершені замовлення, неправильно розраховані обсяги закупівель тощо).

Сьогоднішня економічна ситуація робить проблему управління ризиками особливо актуальною для управління будь-яким бізнесом, тому що підприємства стикаються з безліччю негативних факторів, що впливають на підсумковий результат їх діяльності - прибуток: нестабільність поставок, прострочені та неповні платежі споживачам, складності із залученням кредитних ресурсів та ін.

Вивчення природи терміна «логістичний ризик» дозволяє виявити різні підходи до визначення центрального елемента, що призводить до його виникнення. До них відносяться такі фактори ризику, як ризик затримок у ланцюжку поставок, переривання термінів поставки, переривання однієї або декількох ланок ланцюжка, ситуації, пов'язані з можливістю переривання потоку різних ресурсів через порушення впливу навколишнього середовища та внутрішні фактори, несподівана, небажана подія або причина цієї події, що викликає брак потрібних товарів або сировини в потрібний час, потрібної якості в потрібному місці за запланованою ціною, нелогістична логістика, складування, вантажно-розвантажувальні роботи та управління запасами, а також ризики управління логістикою усім рівнях.

Сучасні методи оцінки логістичних ризиків поділяються на:

- економічні та статистичні методи, тобто вивчає статистику збитків та прибутків, понесених у певному чи аналогічному виробництві, визначає обсяг та частоту отримання економічного результату та створює найбільш ймовірний прогноз на майбутнє (середнє значення випадкових величин вивчив)). наприклад, дохід, прибуток тощо); дисперсія досліджуваних випадкових величин (дохід, прибуток тощо. буд.) та його стандартне відхилення (стандартне відхилення); коефіцієнт варіації; розподіл ймовірностей досліджуваних випадкових величин. Цей метод вимагає значної кількості даних, які завжди доступні фахівцю, а збирання та обробка даних може бути дорогими; Експертні методи, які за відсутності значущих даних використовуються для розрахунку за

економічними та статистичними методами та включають опитування фахівців з подальшою математичною обробкою результатів опитування;

- Розрахунково-аналітичні методи, що ґрунтуються на застосуванні прикладних математичних методів. Найбільш поширений метод вимірювання ризику - використовувати середньозважені значення визначення очікуваного рішення; ймовірність кожного результату визначається як частота або питома вага відповідного значення;

- аналогічні методи, що дозволяють визначити рівень ризику для окремих масових операцій шляхом порівняння власного досвіду та досвіду інших компаній щодо таких операцій (метод побудови дерев подій; метод «події – наслідки»; метод небезпеки індексів).

Зважаючи на стрімкий розвиток інформаційних технологій, впровадження передових галузевих досягнень практично у всі галузі людської діяльності, а також на всі переваги, які можна отримати від їх використання, важливо розуміти його доцільність в управлінні логістикою. Показники етапів інтеграції управління ризиками в інформаційні системи підприємства представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи впровадження систем управління ризиками в інформаційну систему ТОВ «Данон Дніпро»

Етапи інтеграції ризик-менеджменту	Характеристика етапів	Забезпечення з боку управління підприємством
Етап 1. Аналіз і проектування	Визначення цілей проекту, визначення бізнес-процесів на підприємстві, розробка концепції та техніко-економічне обґрунтування проекту	Визначені ризики застосовуються для створення вимог до інформаційних технологій, включаючи заходи безпеки та стратегію розвитку підприємства
Етап 2. Розробка	Розробка інтерфейсу інформаційної системи управління ризиками, особливості окремих модулів інформаційної системи для вирішення специфічних завдань конкретного підприємства	Ризики, зазначені під час цього процесу, застосовуються для розробки інформаційної системи та аналізу її коректного функціонування
Етап 3. Впровадження	Установка специфічного комп'ютерного обладнання та програмних продуктів: робочих станцій, серверів, мережних пристроїв, принтерів, установок безперебійного живлення і резервного копіювання даних	Під час застосування процесу інформаційної системи впровадження ризик-менеджменту моделюється в умовах навколишнього середовища, а рішення щодо виявлених ризиків повинно бути прийнято до початку експлуатації системи
Етап 4. Навчання	Впровадження ділового програмного забезпечення, навчання персоналу	Проведення експлуатації компонентів і системи в цілому
Етап 5. Застосування	Супроводження програмних, технологічних заходів та всього проекту	Використання ризик-менеджменту, розробленого на комплексній системі ІТ, дасть змогу істотно знизити ризики
Етап 6. Моніторинг стану системи, усунення недоліків функціонування та оновлення	Проведення моніторингу ефективності роботи системи, здійснення корегуючих впливів з метою усунення наявних недоліків та підвищення ефективності	Забезпечується закріплення та підтримка отриманих результатів внаслідок впровадження інтеграції ризик-менеджменту в інформаційну систему з врахуванням змін в середовищі функціонування

Очевидно, що успіх управління логістичними ризиками безпосередньо залежить від інформації, що використовується для прийняття рішень, її надійності, повноти, своєчасності, складності і т. д. відповідних висновків.

Важливим кроком в інтеграції управління ризиками в інформаційну систему управління є моніторинг системи, усунення недоліків та оновлення її для аналізу ефективності системи, коригування впливу заповнення існуючих прогалів і підвищення ефективності системи.

Завдання управління ризиками – знизити вплив небажаних факторів на логістичну систему компанії для досягнення бажаних результатів. Варіанти дій в управлінні ризиками дуже різноманітні: запобігання ризикам, уникнення ризиків, свідомо та несвідомо готовність йти на ризик, дублювання операцій, коштів або ресурсів, скорочення потенційних та фактичних втрат, розподіл ризиків, агрегування ризиків, просторовий розподіл. Виявлення, тривалість, ізоляція небезпечних синергетичних чинників друг від друга, передача страхового і нестрахового ризику іншим агентам тощо. Методи підтримки прийняття рішень та трирівнева модель інформаційної системи управління ланцюжком поставок у невизначеному багатовимірному середовищі можуть бути реалізовані як система управління ризиками ланцюжка поставок, загальна структура якої показана на рис. 3.1.

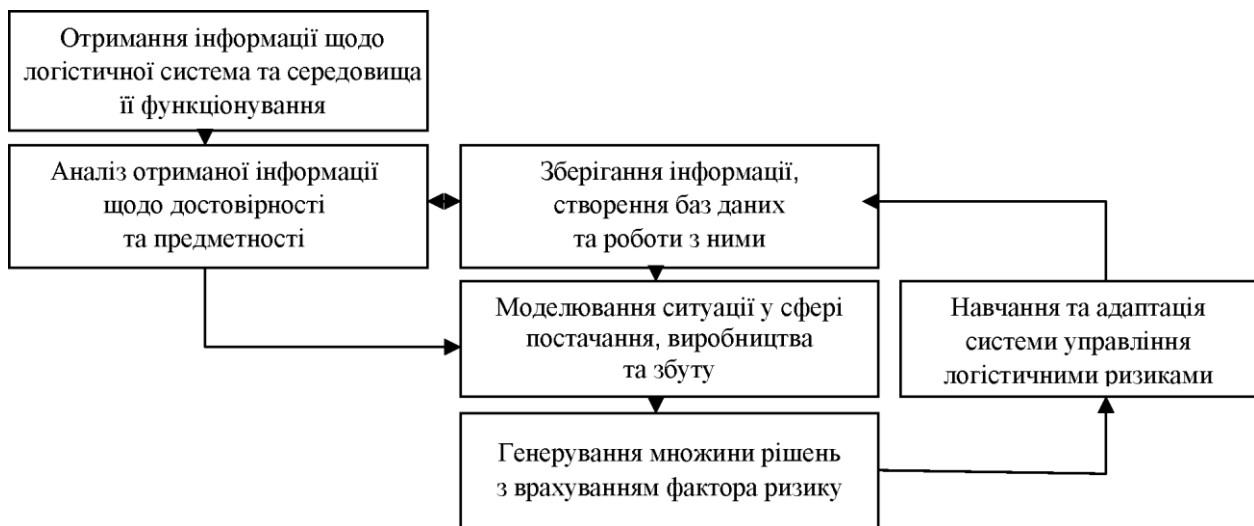


Рисунок 3.1 – Система управління логістичними ризиками

Розглянемо докладніше призначення основних елементів представленої структури системи управління логістичними ризиками.

Перший компонент – це інформаційна підсистема. Він містить інтерфейс «системи інцидентів», через який автор отримує інформацію про можливі ситуації (умови навколишнього середовища), бажані наслідки рішення, умови, що накладаються рішенням, критерії оцінки наслідків, їх системи. критерій

продуктивності. Щоб забезпечити гнучкість системи, можна вводити в систему додаткові алгоритми, методи та моделі, а також вводити відому статистичну інформацію, що базується на рішеннях, прийнятих у вже відомих ситуаціях.

Друга підсистема відповідає за аналіз інформації. Цей елемент структури використовується для оцінки достовірності інформації та її важливості, а також для вибору моделі для технічних, економічних, фінансових або інших завдань. Модель вибирається на основі вхідної інформації та конкретної постановки задачі моделювання.

Інформаційний аналіз складається з виконання низки процедур, включаючи аналіз зовнішніх факторів (бізнес-мети, споживчі пріоритети, аналіз нових технологій, їх конкурентоспроможність тощо); Системний аналіз (наприклад, оцінка системи щодо майбутніх завдань, визначення сильних та слабких сторін); Аналіз необхідних заходів, актуальності та пріоритетності заходів, майбутніх результатів, оцінка впливу результатів на наступні заходи, прогноз та аналіз можливих факторів ризику [31].

Підсистема моделювання ситуації використовується для створення типу, розміру та діапазону значень параметрів, що характеризують поточний стан як зовнішнього середовища, так і логістичної системи. Певні значення всіх або декількох параметрів можуть бути згенеровані за певним законом (формування параметрів), або відповідати реальній або заданій ситуації (введення певних параметрів). Це дозволяє скоротити пошук всіх можливих варіантів, тобто шукати лише за необхідних умов. У цьому блоці виконується тестове моделювання вибраної моделі з усіма діапазонами значень параметрів. Ефективність обраної моделі та відповідність результатів заданим параметрам також оцінюється на основі інформації про відповідні значення критеріїв.

Підсистема зберігання інформації складається з бази даних, модельної бази даних та бази даних знань і використовується для зберігання, класифікації та сортування всієї інформації, що вводиться у зовнішньому середовищі,

сутності (організації, компанії), логістичній системі тощо. База знань містить низку процедур, що реалізують різні алгоритми та процеси прийняття рішень, а також ряд процедур, пов'язаних з кожним методом, для визначення характеристик його ефективності. Кожен метод вирішення має власний набір алгоритмів адаптації чи навчання (вибір ваги).

Підсистема прийняття рішень призначена для вибору бажаного алгоритму рішення та з набору всіх доступних рішень для вибору тих, які відповідають введеним вагам та перевагам бенефіціара, з подальшим поданням для остаточного рішення.

Блок навчання та адаптації вибирає методи вибору терезів, які характеризують відносну важливість критеріїв для кожного з алгоритмів прийняття рішень у певних ситуаціях, а також набори процедур, що відповідають цим методам, з метою визначення властивостей їх ефективності.

При необхідності обрані методи, алгоритми та коефіцієнти адаптуються та адаптуються до відповідної ситуації. Вибирається на основі аналізу результатів імітаційної моделі та з урахуванням параметрів та знань аналогічних випадків, що зберігаються у базах даних, моделей та знань блоку зберігання. Адаптовані алгоритми та параметри зберігаються у відповідних базах даних. Усі елементи системи управління логістичними ризиками взаємозалежні та взаємопов'язані, а також постійно координуються та адаптуються для отримання максимальної синергії [7].

У поточних ринкових умовах гостро стоїть проблема ефективного управління логістичною діяльністю в умовах невизначеного зовнішнього середовища та пов'язаних із цим ризиків для бізнесу. Управління логістичними ризиками є важливим елементом для ефективного здійснення логістичної діяльності та загалом для належного функціонування бізнесу. Ефективність управлінських впливів у цій галузі багато в чому залежить від цілісного та комплексного підходу до проблеми. Щоб мінімізувати логістичні ризики всіх

рівнях логістичного ланцюжка, необхідно постійно відстежувати процеси і доповнювати інструменти реалізації управлінських впливів [59].

На основі узагальнення досвіду попередніх розробок в оцінці логістичних ризиків пропонується методика оцінки логістичних ризиків (на прикладі ТОВ «Данон Дніпро»), яка включає наступні етапи:

1. Використання показників, для визначення ймовірності виникнення ризиків у ланцюжку поставок та їх вплив на основні показники для подальших розрахунків;

2. Оцінка ймовірності виникнення ризиків у логістичному ланцюжку та наслідків відповідно до рівня реалізації ризику, вираженого у розподілі прибутку, структурування логістичних ризиків відповідно до рівня реалізації ризику;

3. Оцінка втрат за сценарієм реалізації ризику;

4. Розробка рекомендацій щодо мінімізації виявлених ризиків.

Діяльність окремих підприємств пов'язані з ризиками, але ці ризики і наслідки реалізації можуть істотно відрізнитися залежно від сфери діяльності. Компанія використовує найбільш широко використовувану у світі логістичну концепцію "точно вчасно", також відому як "нульові запаси". З одного боку, це дає компанії переваги, але з іншого боку, це також збільшує її чутливість до логістичних ризиків, оскільки будь-який збій у логістичному ланцюжку може заморозити виробничу діяльність на певний період часу і призвести до збоїв збитки. ТОВ «Данон Дніпро» є гравцем на ринку харчової продукції, тому його діяльність сильно впливає специфіка цієї галузі. Особливості впливу природно-кліматичних умов, умови зберігання продукції, її виробничий цикл – все це створює умови для виникнення ризиків.

Існують різні методи оцінки логістичних ризиків, які використовуються в залежності від специфіки бізнесу, цілей оцінки та наявних даних. Спробуємо оцінити логістичні ризики ТОВ «Данон Дніпро». Складність оцінки у разі

пов'язані з обмеженими вихідними даними та відсутністю попередньої оцінки даних про ризиках.

Вихідними даними для оцінки є результати дослідження, які містять результати дослідження ймовірності ризиків у ланцюжку постачання та ступеня можливих ефектів від їх реалізації. Результати визначалися на основі експертних оцінок, респондентів просили оцінити ймовірність реалізації та ефекти за 5-бальною шкалою. Результати представлені у таблиці. 3.2

Таблиця 3.2 – Ймовірність реалізації ризиків в логістичному ланцюзі та вплив від їх реалізації в ТОВ «Данон Дніпро»

	Фактор ризику	Ймовірність, балів	Вплив, балів
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3,06	3,94
	Проблеми з якістю сировини	2,47	4,38
	Підвищення цін на сировину	3	3,73
	Непередбачуваний торговий бар'єр	2,35	3,53
	Зрив транспортування	2,12	3,53
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	2,06	3
	Неполадки в IT-системі	2,06	3,12
	Непередбачувані обставини	2,06	3
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	2,41	3,93
	Нестача при інвентаризації	2,81	4,06
	Порушення поставок	2,18	3,6
	Зниження ринкових цін	1,94	3,41

Табличні дані. 3.2 використовується для більш глибокої логістичної оцінки ризиків, тому необхідно перетворити бали на десяткові дроби, які виражають співвідношення між частиною (реалізовані ризики) та підсумком (кількість подій). Для цього скористаємося даними, де максимальна ймовірність ризику становить 0,4. Тому візьмемо наступну аналогію: значення максимального ризику надається максимальному балу, між іншим, фактори розподіляються пропорційно.

Ситуація з наслідками реалізації ризиків дещо складніша, оскільки вона може змінюватись в залежності від ступеня реалізації; так, терміни доставки

можуть становити від кількох годин до кількох днів. Це враховано при поділі ризику за шкалою реалізації на зони нормальний – 10%, прийнятний – 50%, критичний – 75% та ризик стихійного лиха – 100%. Відсотковий рейтинг ступеня реалізації ризиків відбиває якісну сторону ризику, тобто. 100% реалізація досягає максимально можливого ступеня реалізації.

Даний приклад, щоб краще зрозуміти природу запропонованих концепцій та коефіцієнтів. Таким чином, для ризику проблем з якістю харчових продуктів ймовірність виникнення ризику 0,32 означає, що з 100 з 32 доставок цей ризик, ймовірно, буде реалізовано, тобто. виникнуть проблеми із якістю харчових продуктів. Проте у разі доставки ці проблеми може бути як незначними, тобто. неадекватна якість матиме місце лише у 10% сировини, так і значними – якщо близько 100% сировини непридатні для використання. Це співвідношення регулює запровадження градації за шкалою реалізації ризику.

Розмір удару в точках масиву. 3.2 було перетворено на пропорції відповідно до їх відношення до максимального ризику (0 - відсутність впливу ризику, 5 - дуже серйозні наслідки ризику), тобто. при максимальній оцінці. Основна мета торгової компанії - отримання прибутку, тому основним показником, що відображає її діяльність, є прибуток. Значення розрахованих коефіцієнтів показує, яка частина прибутку підприємства може бути втрачена у разі виникнення логістичних ризиків. Як згадувалося вище, величина удару також коригується відповідно до рівня ризику.

Результати перетворення абсолютних оцінок у відносні значення представлені у таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3 – Імовірність реалізації ризиків в логістичному ланцюзі та вплив від їх реалізації в ТОВ «Данон Дніпро»

Фактор ризику	Вплив	Імовірність	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку
---------------	-------	-------------	--

				Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збої в постачанні	3,94	0,40	7,88	39,4	59,1	78,8
	Проблеми з якістю запасів	4,38	0,32	8,76	43,8	65,7	87,6
	Підвищення цін на запаси	3,73	0,39	7,46	37,3	55,95	74,6
	Непередбачуваний торговий бар'єр	3,53	0,31	7,06	35,3	52,95	70,6
	Зрив транспортування	3,53	0,28	7,06	35,3	52,95	70,6
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	3	0,27	6	30	45	60
	Неполадки в ГГ-системі	3,12	0,27	6,24	31,2	46,8	62,4
	Непередбачувані обставини	3	0,27	6	30	45	60
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	3,93	0,32	7,86	39,3	58,95	78,6
	Нестача під час інвентаризації	4,06	0,37	8,12	40,6	60,9	81,2
	Порушення поставок	3,6	0,28	7,2	36	54	72
	Зниження ринкових цін	3,41	0,25	6,82	34,1	51,15	68,2

Величина ризику дорівнюватиме величині потенційного прибутку за вбудованим індикатором - інтенсивністю.

Наступним кроком буде зважування показників та грошова оцінка логістичних ризиків. У грошовому вираженні ми використовуємо прогнозовану величину чистого прибутку на 2021 рік, на яку впливає реалізація ризиків і яка становитиме 900 000 грн. У табл. 3.4 міститься оцінка логістичних ризиків ТОВ «Данон Дніпро» у грошовому вираженні, отриману шляхом множення коефіцієнтів ймовірності ризику та коефіцієнтів впливу на результати компанії.

Таблиця 3.4 – Оцінка логістичних ризиків ТОВ «Данон Дніпро», тис. грн.

Фактор ризику	Величина ризику залежно від масштабу реалізації ризику, тис. грн.
---------------	--

		Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збої в постачанні	28,368	141,84	212,76	283,68
	Проблеми з якістю запасів	25,2288	394,2	591,3	252,288
	Підвищення цін на запаси	26,1846	335,7	503,55	261,846
	Непередбачуваний торговий бар'єр	19,6974	317,7	476,55	196,974
	Зрив транспортування	17,7912	317,7	476,55	177,912
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	14,58	270	405	145,8
	Неполадки в ГГ-системі	15,1632	280,8	421,2	151,632
	Непередбачувані обставини	14,58	270	405	145,8
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	22,6368	353,7	530,55	226,368
	Нестача під час інвентаризації	27,0396	365,4	548,1	270,396
	Порушення поставок	18,144	324	486	181,44
	Зниження ринкових цін	15,345	306,9	460,35	153,45

Як видно з розрахунків, найбільша небезпека полягає в ризикі перебоїв у доставці, а також у високому ризику виявлення вузьких місць у сховищі, зростання цін на складські запаси та проблеми з їх якістю. Саме ці ризики вимагають найбільшої уваги при розробці заходів щодо їх мінімізації.

Одним з найважливіших елементів управління ризиками в логістичному ланцюжку є методи мінімізації ризиків, які допомагають компанії мінімізувати їх, щоб зменшити негативні наслідки їхнього впровадження, а також уникнути цих ризиків. Для управління логістичними ризиками у ТОВ «Данон Дніпро» також необхідно розробити заходи щодо їх мінімізації. У таблиці 3.5 представлені найважливіші логістичні ризики та пропонуються заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.5 – **Заходи щодо мінімізації основних логістичних ризиків**

ТОВ «Данон Дніпро»

	Фактор ризику	Заходи мінімізації
Внутрішні потоки Вхідні потоки	Збої в постачанні	Матеріальна відповідальність постачальника за затримки, передбачені угодою між сторонами за порушення умов контракту штрафи
	Проблеми з якістю сировини	Постійний лабораторний контроль якості сировини, штрафні санкції за недотримання домовленостей та стандартів якості
	Підвищення цін на сировину	Хеджування врахуванням в умовах контракту допустимих меж коливання ціни за період його дії
	Непередбачуваний торговий бар'єр	Дослідження ринку, створення резервів для подолання непередбачуваних бар'єрів
	Зрив транспортування	Документальне затвердження термінів поставок та відповідальності за їх зриви
	Поломка обладнання	Регулярна діагностика обладнання, вчасна заміна зношених частин, капітальний ремонт обладнання, гарантійне обслуговування
	Неполадки в IT-системі	Резервне копіювання та аварійне живлення на випадок неполадок з постачанням електроенергії, наявність системного адміністратора в штаті
	Непередбачувані обставини	Створення резервів на випадок виникнення непередбачуваних обставин
	Неочікувані коливання попиту	Створення запасів ГП для покриття коливань, моніторинг ринку та планування виробництва з врахуванням прогнозного попиту
	Нестача під час інвентаризації	Проведення контролю, регулярний облік товаро-матеріальних цінностей, встановлення камер стеження, матеріальна відповідальність персоналу за нестачі
Вихідні потоки	Порушення поставок	Штрафи за порушення поставок посередниками, співпраця з перевіреними компаніями
	Зниження ринкових цін	Прогноз коливань цін, моніторинг ситуації на ринку, хеджування

Ефективні заходи дозволяють мінімізувати негативні наслідки реалізації логістичних ризиків для компанії або частково запобігти їх реалізації. Властивості сучасного зовнішнього світу, такі як мінливість, багатофакторність, інформатизація ставлять перед логістикою нові завдання. Ефективне управління логістичними ризиками для компанії є перспективним джерелом отримання та посилення конкурентних переваг компанії.

3.2. Обґрунтування напрямків удосконалення системи логістичного менеджменту ТОВ «Данон Дніпро»

Відповідно до розробленої стратегії, розвиток компанії на ринку можливий лише за наявності окремого адміністративного об'єкта, що забезпечує відповідність виробничої, господарської та комерційної діяльності ринковому попиту та перспектив їх розвитку. Насамперед, це може бути досягнуто за рахунок інтеграції функцій логістики, виробництва та маркетингу. Тобто необхідно створити координаційний центр, який керує інтеграцією безлічі матеріальних, інформаційних, людських та фінансових потоків. Одним із таких центрів стане вдосконалений логістичний відділ компанії, який націлений на визначення, розрахунок, оптимізацію та планування потокових процесів збуту на всіх рівнях.

Організуючи переміщення матеріалів, інформації, персоналу та фінансів в одному процесі, центр скоротить перерви та витрати у виробництві, а також в економічній та комерційній діяльності.

Відділ логістики компанії, що поєднує комплексні питання логістики, продажу та вантажних перевезень в одному управлінні, дозволяє:

- Домогтися значного зниження загальних витрат на виробництво та продаж продукції;
- підвищення можливості компанії швидко адаптуватися до вимог споживчого ринку;

Логістична структура компанії повинна виконувати такі обов'язкові функції, як:

1. Побудова та розвиток логістичної системи відповідно до її принципів та концептуальних положень.
2. Розробка та реалізація логістичної стратегії відповідно до ринкової стратегії компанії.
3. Комплексне управління логістичною системою підприємства для оптимізації потокових процесів.
4. Координація взаємозалежних бізнес-функцій.

5. Вирішіть специфіку компанії.

Розробка логістичної стратегії (LS) знаходиться в центрі управління логістикою компанії, а також бізнес-стратегії, маркетингової та виробничої стратегії та визначення місії.

Послідовність розробки запропонованої логістичної стратегії представлена рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Етапи розробки логістичної стратегії

Логістичний аналіз заснований на таких принципах, як наука, системність, динаміка, виділення напрямків, повнота, повнота та надійність інформаційної бази та інші. Використані методи та прийоми характерні для загального техніко-економічного аналізу виробничо-господарської діяльності.

Після логістичного аналізу складається план логістичної стратегії, який передбачає розробку заходів щодо покращення логістичної системи компанії.

Серед заходів, вкладених у вдосконалення управління логістичними процесами, ми пропонуємо такі: Поліпшення організації логістичної діяльності; реструктуризація відділу логістики; Впровадження нових кадрових одиниць; Програма мотивації складських робітників; Удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу, оптимізація транспорту; Використання методів управління асортиментом та запасами та ін.

Наступним кроком буде оцінка ефективності запропонованих заходів. Якщо захід виявиться прибутковим, слід розпочати реалізацію.

Останній крок – це моніторинг логістичної системи (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – **Показники моніторингу логістичної системи**

Показники моніторингу	Граничне відхилення, %	Періодичність моніторингу
Постачання:		
строки поставки	24 год.	Щотижня
обсяг асортименту товару	10%	Щотижня
Збут:		
комплектність замовлень	-	Щоденно
строки відвантаження продукції споживачам	3 год.	Щоденно

Принципове і управлінське питання важливе щодо підходів до реорганізації логістики в компанії. На наш погляд, централізована система управління підходить ТОВ «Данон Дніпро».

Централізація управління логістикою має на увазі наявність відділу логістики, безпосередньо підпорядкованого вищому керівництву підприємства. До переваг такого підходу в управлінні логістикою можна віднести можливість використання високоефективних інформаційних систем, які кардинально

змінюють взаємини між функціональними одиницями компанії та дають максимальний ефект у керуванні ланцюжками постачання.

Реорганізація логістики спрямована на консолідацію логістики в окремий структурний підрозділ із запровадженням посад менеджера внутрішньої логістики та менеджера складу, які є частиною структури логістичних послуг.

Посадові інструкції працівників підлягають затвердженню. Затвердження посадової інструкції може бути здійснено шляхом видачі відповідного розпорядчого документа (наказу, інструкції) або якщо затвердження здійснюється колегіальним органом, протоколу колегіального органу.

Але найпоширенішою практикою є затвердження безпосередньо бізнес-менеджером або кимось, хто має право затверджувати посадові інструкції. Обидва способи затвердження документа є законними.

Розрахуємо річний економічний ефект (EF) від посади керівника внутрішньої логістики.

$$Ef = \left(\frac{\Delta Q_{real} \times P}{100} - \Pi \right) - K \times E_n$$

де Q_{real} – зниження витрат обігу після реалізації заходу;

P – рентабельність доходу, %;

K – капітальні витрати на проведення заходу;

E_n – нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

Π – поточні витрати.

Спрогнозувати зниження вартості компанії від реалізації цієї позиції дуже складно, тому ми використовуємо зразкове значення з досвіду інших компаній. На наш погляд, зниження витрат на бізнес може становити до 2,5% для оптимістичних прогнозів та до 1,5% для песимістичних прогнозів, тому ми використали в середньому 2,0%.

$$\Delta Q_{реал} = Q_{реал} \times 0,02 = 16483,00 \times 0,02 = 329,66$$

Капітальні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, зведено до таблиці. 3.7.

Таблиця 3.7 – Капітальні витрати на впровадження заходу

Витрати	Сума витрат, грн.
Витрати на технічне забезпечення	
- комп'ютер	5000
- факс	500
- модем	270
- копіювальний апарат	1500
- принтер	600
- сканер	340
- телефон	100
Програмне забезпечення	600
Витрати на офісні меблі	
- стіл письмовий	350
- стілець	120
- шафа	400
Організаційні витрати	
- розробка посадової інструкції	100
- підбір кадрів	50
- інші	250
Всього	10180

Поточні витрати, пов'язанні з реалізацією заходу наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Поточні витрати на реалізацію заходу

Назва витрат	Сума витрат, грн.
Витрати на оплату праці	63590,40
Витрати на електроенергію	150,0
Канцелярські витрати	100,0
Всього	63840,40

Щомісячні витрати на оплату праці наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Розрахунок щомісячних витрат на оплату праці

Назва витрат	Сума витрат, грн.
Посадовий оклад	3200,00
Витрати на премії та доплати (20%)	640,00
Нарахування на заробітну плату	1459,20
Всього	5299,20

Таким чином, економічний ефект складатиме:

$$Ef = 629,66 \times 0,25 - 63,84 - 0,18 \times 0,15 = 17,048 \text{ тис. грн. в рік.}$$

Впровадження даної посади дасть можливість оптимізувати основні логістичні процеси та збільшити доходи підприємства.

1. ТОВ «Данон Дніпро» - підприємство харчової промисловості, тому його діяльність сильно впливає специфіка цієї галузі. Особливості впливу природно-кліматичних умов, умови зберігання продукції, її виробничий цикл – все це створює умови для виникнення ризиків. Виявляється, що ризик перебоїв у постачаннях, поряд із високим ризиком виявлення вузьких місць, зростанням цін на товарно-матеріальні запаси та проблемами якості, є найважливішими. Саме ці ризики вимагають найбільшої уваги при розробці заходів щодо їх мінімізації. Ефективні заходи мінімізують негативні наслідки реалізації логістичних ризиків для бізнесу або частково запобігають їх реалізації.

2. Серед заходів, вкладених у вдосконалення управління логістичними процесами, ми пропонуємо такі: Поліпшення організації логістичної діяльності; реструктуризація відділу логістики; Впровадження нових кадрових одиниць; Програма мотивації складських робітників; Удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу, оптимізація транспорту; Використання методів управління асортиментом та запасами та ін.

3. Капітальні, поточні та щомісячні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, становлять 79,3 тис. грн. Передбачити зниження витрат компанії від цієї позиції дуже складно, тому ми будемо використовувати приблизну вартість досвіду інших компаній. На наш погляд, зниження витрат на бізнес може становити до 2,5% для оптимістичного прогнозу та до 1,5% для песимістичного прогнозу, тому ми використали в середньому 2,0%. Очікуваний економічний ефект становитиме 17 048 000 грн. на рік. Створення цієї позиції дозволить оптимізувати найважливіші логістичні процеси та збільшити оборот компанії.

2. Досліджено, що обсяг виробництва основних видів продукції ТОВ «Данон Дніпро» зменшився на 16171,2 тис. грн. Обсяг реалізації продукції в ТОВ «Данон Дніпро» збільшився в 2020 році проти 2018 року на 10,28 %. Зростання обсягів реалізації зумовлено зростанням вартості продукції. Але приріст витрат (+10,22 %) при одночасному зниженні чистого прибутку (-41,99 %) призвів до зниження рентабельності активів та діяльності на 2,06 та 2,58 відсоткові пункти відповідно.

3. У ході аналізу управління логістикою ТОВ «Данон Дніпро» було виявлено такі вузькі місця: погано організований графік роботи менеджерів та погана оцінка важливості своїх завдань; високі транспортні витрати у логістичній структурі витрат підприємства. Для ефективного управління логістикою у ТОВ «Данон Дніпро» ми пропонуємо розробити логістичну стратегію, реалізація якої має усунути усі вузькі місця.

4. Поділ факторів, що впливають на ефективність логістичних систем в ТОВ «Данон Дніпро» на внутрішні та зовнішні, а саме – керовані та некеровані з точки зору управління бізнесом. До найважливіших груп внутрішніх системних факторів відносяться: - організаційно-структурні; функціональні та економічні. До зовнішніх системних факторів, що впливають на ефективність ТОВ «Данон Дніпро», належать: ефективність державного регулювання; ступінь інтеграції комплексу у глобальні логістичні системи; рівень розвитку інфраструктурного забезпечення ТОВ «Данон Дніпро»; параметри платоспроможного попиту продукти харчування.

5. ТОВ «Данон Дніпро» - підприємство харчової промисловості, тому його діяльність сильно впливає специфіка цієї галузі. Особливості впливу природно-кліматичних умов, умови зберігання продукції, її виробничий цикл – все це створює умови для виникнення ризиків. Виявляється, що ризик перебоїв у постачаннях, поряд із високим ризиком виявлення вузьких місць, зростанням цін на товарно-матеріальні запаси та проблемами якості, є найважливішими. Саме ці ризики вимагають найбільшої уваги при розробці заходів щодо їх мінімізації.

6. Серед заходів, вкладених у вдосконалення управління логістичними процесами, ми пропонуємо такі: Поліпшення організації логістичної діяльності; реструктуризація відділу логістики; Впровадження нових кадрових одиниць; Програма мотивації складських робітників; Удосконалення системи управління запасами на основі ABC та XYZ аналізу, оптимізація транспорту; Використання методів управління асортиментом та запасами та ін.

7. Капітальні, поточні та щомісячні витрати, пов'язані із запровадженням посади менеджера з логістики, становлять 79,3 тис. грн. Передбачити зниження витрат компанії від цієї позиції дуже складно, тому ми будемо використовувати приблизну вартість досвіду інших компаній. На наш погляд, зниження витрат на бізнес може становити до 2,5% для оптимістичного прогнозу та до 1,5% для

песимістичного прогнозу, тому ми використали в середньому 2,0%. Очікуваний економічний ефект становитиме 17 048 000 грн. на рік. Створення цієї позиції дозволить оптимізувати найважливіші логістичні процеси та збільшити оборот компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
2. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208-214.
3. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. Економічний простір. 2016. №105. С. 146-153.
4. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством запорука його конкурентоспроможності. URL: <http://rtpp.com.Ua/news/2014/02/19/5/3089.html>. (дата звернення: 10.09.2021).
5. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75. DOI 10.26661/2522-1566-2018-2/04-07
6. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2018. № 1. С. 156-164.
7. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
8. Воркут Т.А., Грищук А.О., Сопочко О.Ю., Халацька І.І. Управління ефективністю систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування із урахуванням мінливості логістичного циклу. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 47-58.
9. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 3. С. 282-288.

10. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
11. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С. 14-20.
12. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17. (дата звернення: 15.09.2021)
13. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес-інформ. 2011. №4. С.139-142.
14. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 28-32.
15. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99
16. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2019. № 2. С. 87-92.
17. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. №26. С.60-63.

18. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань. URL : <http://vlp.com.ua/files/60.pdf>. (дата звернення: 17.09.2021).
19. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 76-94.
20. Заборська Н.К. Жуковська Л.Е. Основи логістики: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.
21. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120-123.
22. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 4. С. 72-79.
23. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60-65.
24. Ключова Ю.Ю. Роль организации логистического процесса на предприятии. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 3. С. 630-632.
25. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. №. 10. С. 87-97.
26. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.
27. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 166-169.

28. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. Студентський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1. С. 17-21.
29. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Вид-во. ХНЕУ, 2012. 290 с.
30. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_32. (дата звернення: 12.09.2021)
31. Криворучко О. М. Модель аналізу результативності логістичної діяльності. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 36. С. 129-140.
32. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136-149.
33. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 89-96.
34. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430-435.
35. Майстро Р.Г., Кучіна С.Е. Формування політики розподілу на підприємстві. Вісник НТУ «ХП». 2014. № 34 (1077). С. 127-133.
36. Макаренко Н.О., Данько Ю.І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 75-86.
37. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 108-111.
38. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляпіна, Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. Науковий вісник

- Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 119-124.
39. Міхно І.С., Коваль В.В., Коваленко-Марченкова Є.В. Управління адаптацією логістичних ланцюгів підприємств. Економічні інновації. 2020. Т. 22, Вип. 4. С. 109-115.
40. Морозов Р.В., Потанер Л.Д. Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 1. С. 157-161.
41. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. Бізнес-Інформ. 2019. №2. С.266-270.
42. Нікішина О. В. Теоретичний базис механізмів формування ефективної логістики товарних ринків. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, Вип. 1. С. 12-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_1_3. (дата звернення: 10.09.2021)
43. Нікішина О.В., Тараканов М.Л. Маркетинговий вимір механізмів логістичної взаємодії у ланцюгах товарних ринків. // Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, Вип. 2. С. 39-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_7. (дата звернення: 07.09.2021)
44. Нікішина О.В., Тараканов М.Л. Теоретико-методичні засади логістичних «розривів» у ланцюгах товарних ринків. Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12, Вип. 4. С. 3-16.
45. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.
46. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: веб сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.08.2021).
47. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: «Логос», 2006. 568 с.

- 48.Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. № 3(36). С. 166-170.
- 49.Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством: теоретико-методичний аспект. Ефективна економіка. 2014. №10. С. 234-239.
- 50.Петухова О.М., Попова Є.Р. Удосконалення управління логістичними витратами на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод». Молодий вчений. 2019. № 12(2). С. 465-469.
- 51.Полякова О.М., Шраменко О. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 58. С. 126-134.
- 52.Пухальська Я. П. Вибір економіко-математичних моделей для логістичної діяльності промислових підприємств Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_22 (дата звернення: 17.09.2021)
- 53.Пухальська Я.П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Вісник Хмельницького національного університету. 2016, №3, Т. 1. С. 28-31.
- 54.Равікович І.Є. Інтернет-маркетинг як невід'ємна складова збутової логістики промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 14. Ч. 4. С. 84-88.
- 55.Рудківський О.А., Рудківська А.Ю. Актуалізація логістики у діяльності підприємств в умовах карантинних обмежень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 120-125.
- 56.Сагайдак М.П., Шевчук І.Р. Управління логістичними ланцюгами бізнес-організації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 189-193.

57. Соколова О.Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств. URL : <http://jml.nau.edu.ua/index.php/EPSE/article/viewFile/3924/4072> (дата звернення: 17.09.2021).
58. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 288-292.
59. Стехін В.В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. 2011. Вип. 2. Т. 1. С. 291-295.
60. Сухомлин Л. В. Застосування інформаційних технологій для удосконалення внутрішніх логістичних процесів компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 44-50.
61. Трішкіна Н. І. Критерії оцінки маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельного ланцюга. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16(2). С. 130-133.
62. Федькович В.І. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113.
63. Фролова Л. В. Концепція логістичного управління основа підвищення ефективності функціонування підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2005. №526. С. 173-180.
64. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 161 с.
65. Халіпова Н.В., Леснікова І.Ю., Ісрафілова Н.А. Оптимізація транспортно-логістичних процесів промислового підприємства. Системи та технології. 2018. № 2. С. 37-54.

- 66.Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Юденко Є.В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 148-154.
- 67.Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. Економіка і управління. 2012. № 6. С. 142-147.
- 68.Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів, 2014. 196 с.
- 69.Шворнікова Г.М., Сорока С.І. Вплив маркетингової діяльності на якість транспортно-логістичного сервісу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 5. С. 86-91.
- 70.Шевців Л.Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» 2015. Вип. 9 (25). С.118-136.
- 71.Шевченко Б. Формування логістичної стратегії в агробізнесі. Науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень». Дніпро. 2021.