

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМЕНІ ОЛЕГА БАЛАЦЬКОГО

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

До захисту допускається
Завідувач кафедри
_____ О.В. Люльов
« ____ » _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«Аналіз логістичної діяльності ПП ВТК «Лукас»»

Освітній рівень: «Бакалавр»

Спеціальність: 075 Маркетинг

Науковий керівник роботи: _____
(підпис)

_____ Л.О. Сигида
(ініціали, прізвище)

Студент: _____
(підпис)

_____ А.М. Цуненко
(ініціали, прізвище)

Група:

_____ МК-61
(шифр групи)

Суми 2020

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота складається з 45 сторінок тексту, 3 розділів, 11 таблиць, 10 формул, 29 рисунків та списку з 37 використаних джерел.

Актуальність теми роботи полягає в дослідженні логістичної діяльності підприємства, ефективна організації якої є одним із факторів успішної діяльності підприємства.

Мета дослідження – розкриття основ логістичної діяльності на підприємстві та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження – проаналізувати управління ланцюгами поставок; аналіз динаміки запитів у Google trends; провести бібліометричний аналіз поняття «supply chain management»; дослідити особливості організації логістичної діяльності підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас»; провести аналіз діяльності підприємства; дослідити основи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства; проаналізувати постачальників підприємства за допомогою ABC- та XYZ-аналізу; визначити напрямки вдосконалення логістичної діяльності на підприємстві; дослідити ризики запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – ПП ВТК «Лукас».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних основ логістичної діяльності на підприємстві.

Методи дослідження – у процесі написання даної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз, статистичний метод, дослідження, графічний метод, економіко-математичні методи, динаміка показників, ABC- та XYZ-аналіз, SWOT-аналіз.

Наукова новизна роботи – у результаті даної роботи було досліджено особливість логістичної діяльності підприємства та розроблено рекомендації для її вдосконалення.

У першому розділі розглядаються такі питання – особливості управління ланцюгами поставок – у даному розділі аналізується процес управління ланцюгами поставок, досліджується значущість цього виду діяльності та ефективність застосування на підприємстві;

У другому розділі досліджується особливість організації логістичної діяльності на підприємстві – У межах розділу була надана характеристика діяльності підприємства виробничо-торгової компанії «Лукас», проведено аналіз особливості логістичної діяльності на підприємстві, проведено аналіз постачальників за допомогою ABC- та XYZ-аналізу, зроблено відповідні висновки.

Третій розділ містить запропоновані напрямки вдосконалення логістичної діяльності на підприємстві, проведено аналіз ризиків запропонованих заходів, зроблено висновки.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РОЗПОДІЛ, КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ, УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК, ПОСТАЧАЛЬНИКИ.

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Особливості управління ланцюгами поставок	5
1.1. Сутність та поняття концепції управління ланцюгами поставок	5
1.2. Аналіз динаміки запитів у Google trends	10
1.3. Бібліометричний аналіз поняття «supply chain management»	13
Розділ 2. Дослідження особливостей організації логістичної діяльності на підприємстві	16
2.1. Аналіз діяльності приватного підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас»	16
2.2. Основи логістичного управління діяльністю ПП ВТК «Лукас»	20
2.3 АВС- та XYZ-аналіз постачальників ПП ВТК «Лукас»	27
Розділ 3 Дослідження шляхів покращення та ризиків логістичної діяльності ПП ВТК «Лукас»	32
3.1. Визначення напрямків удосконалення логістичної діяльності на підприємстві	32
3.2. Дослідження ризиків впровадження запропонованих заходів на ПП ВТК «Лукас»	34
Висновки	39
Список літератури	42

Вступ

Актуальність обраної теми роботи – сучасне підприємство функціонує та розвивається в умовах високої конкуренції, мінливої економіки та постійної зміни кон'юнктури ринків як вітчизняного, так і світового. Для ефективної роботи підприємства потрібно, щоб організовано та безперебійно функціонували всі його складові, логістична діяльність є однією з цих важливих складових.

За допомогою вдалої логістичної діяльності організовується належним чином виробничий процес, охоплюються всі його етапи – постачання сировини та матеріалів, виробництво, розподіл готової продукції. У діяльності підприємства є важливим в точний час, в точне місце та в точній кількості доставити продукцію до споживача з мінімальними витратами, саме ефективне управління логістичною діяльністю забезпечить ці умови. Тому тема даної роботи є актуальною та потребує розгляду та аналізу.

Короткий аналіз праць із досліджуваної проблеми – проблематика логістичної діяльності знайшла своє підтвердження у працях таких науковців, як Кіндій М.В., Малиш Я.В., Прийма Л.П., Меджибовська Н.С., Сигида Л.О., Сигида Н.О.

Мета дослідження – розкриття основ логістичної діяльності на підприємстві та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

- проаналізувати управління ланцюгами поставок;
- аналіз динаміки запитів у Google trends;
- провести бібліометричний аналіз поняття «supply chain management»;
- дослідити особливості організації логістичної діяльності підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас»;
- провести аналіз діяльності підприємства;
- дослідити основи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати постачальників підприємства за допомогою ABC- та XYZ-аналізу;

– визначити напрямки вдосконалення логістичної діяльності на підприємстві;

– дослідити ризики запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – ПП ВТК «Лукас».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних методів для аналізу логістичної діяльності на підприємстві.

Методи дослідження – у процесі написання даної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз, статистичний метод, дослідження, графічний метод, економіко-математичні методи, ABC- та XYZ-аналіз, SWOT-аналіз.

Наукова новизна роботи – у результаті даної роботи було досліджено особливості логістичної діяльності підприємства та розроблено рекомендації для її вдосконалення.

Структура роботи – дана робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел:

Розділ 1. Особливості управління ланцюгами поставок – у даному розділі аналізується процес управління ланцюгами поставок, досліджується значущість цього виду діяльності та ефективність застосування на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження особливостей організації логістичної діяльності на підприємстві – в межах розділу була надана характеристика діяльності підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас», проведено аналіз особливості логістичної діяльності на підприємстві, проведено аналіз постачальників за допомогою ABC- та XYZ-аналізу, зроблено відповідні висновки.

Розділ 3. Дослідження шляхів покращення та ризиків логістичної діяльності ПП ВТК «Лукас» – даний розділ містить запропоновані напрямки вдосконалення логістичної діяльності на підприємстві, проведено аналіз ризиків запропонованих заходів, зроблено висновки.

Фактологічна основа дослідження – інформаційною базою для написання даної роботи слугували літературні джерела та дані підприємства ПП ВТК «Лукас».

Розділ 1. Особливості управління ланцюгами поставок

1.1. Сутність та поняття концепції управління ланцюгами поставок

Проблематика управління ланцюгами поставок досліджувалися у працях вітчизняних вчених: Колодізева Т.О.[2], Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. [3], Rouse M. [4], Сигида Л.О. [20-23], Олефіренко О.М. [24], Гайдабрус Н.В. [25], Меджибовська Н.С. [26], Чухрай Н.І. [27], Млинко І.Б., Кіндій М.В. [28], Таньков К.М. [29], а також зарубіжних [30-35].

Для аналізу управління ланцюгами поставок (УЛП) на підприємстві та їх особливості, насамперед надамо визначення УЛП.

Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management) - це широкий спектр заходів, необхідних для планування, контролю та виконання потоку товару від виробництва до розподілу найбільш економічним способом і далі за допомогою розподільчої системи доведення його з оптимальними витратами до кінцевого споживача відповідно до вимог ринку [1]. Зобразимо схематично та розглянемо еволюцію концепції управління ланцюгами поставок (рисунок 1.1).

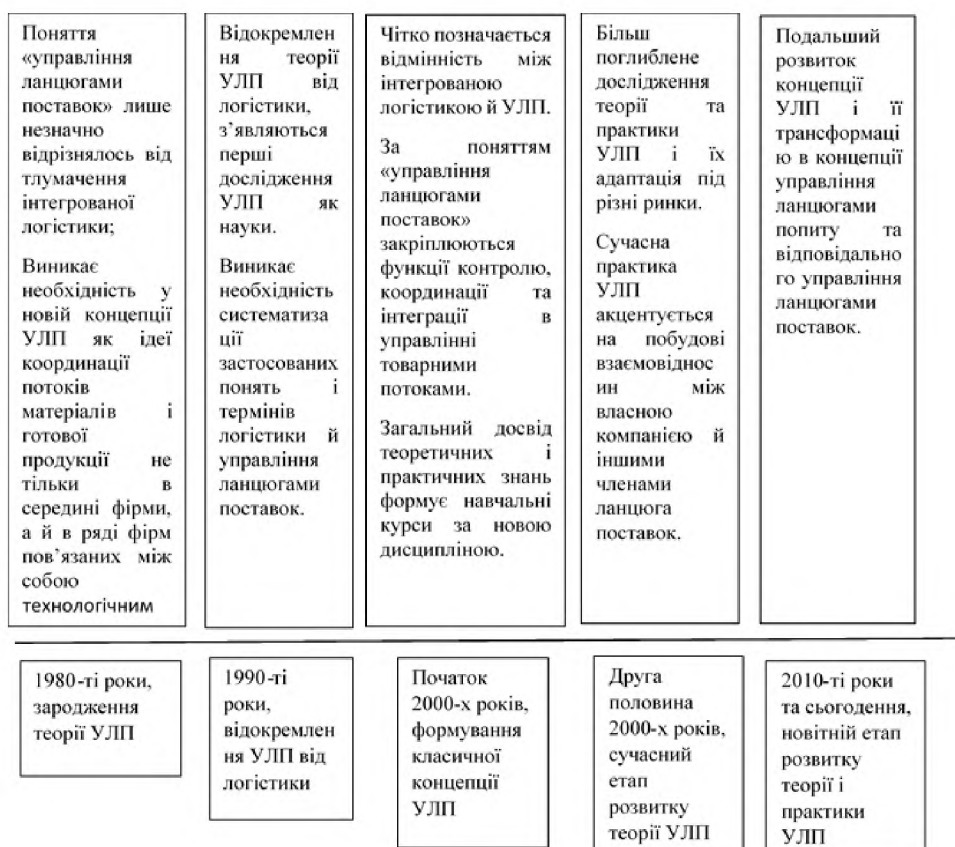


Рисунок 1.1– Еволюція концепції УЛП [2]

Отже, проаналізувавши еволюцію концепції управління ланцюгами поставок, можна зробити висновок, що поняття УЛП мало достатньо довгий часовий відрізок розвитку, щоб відокремитись від логістики та вивчатися як окрема складова.

Управління ланцюгами поставок (УЛП) на сучасному етапі розвитку охоплює всі необхідні інструменти, що використовуються для:

- ефективної взаємодії виробників, дистриб'юторів, постачальників і безпосередніх точок продажів продукції;
- ефективного процесу розподілу продукції, що виробляється, гарантуючи, що необхідні продукти будуть доступні в правильному місці в потрібний час і в потрібній кількості;
- зменшення вартості товару в межах ланцюга поставок та забезпечення високого рівня послуг.

За допомогою управління ланцюгами поставок можна контролювати фактори, що мають вплив на собівартість товару і ступінь відповідності його вимогам споживачів.

Головною метою управління ланцюгом поставок є підвищення ефективності функціонування ланцюга на всіх його ланках: постачальники – виробники - споживачі та дотримання принципу мінімізації витрат.

Виділимо основні завдання УЛП [3]:

- підвищення економічного рівня організації за рахунок збільшення доходів, зменшення витрат на загальний ланцюг поставок, закупівлю та виробництво;
- за допомогою координації всіх логістичних видів діяльності в межах ланцюга поставок створити для клієнта товар який буде цінний, а для кожної ланки ЛП – підвищити прибутковість;
- проводити аналіз запитів клієнтів і координації діяльності всіх ланок логістичних процесів, швидко та ефективно покращити надання послуг клієнтурі.

Розглядаючи всі види діяльності підприємства можна сказати, що управління ланцюгами поставок охоплюють їх всі: від стратегічного до тактичного і оперативного [3].

На стратегічному рівні приймаються рішення, які мають переважно довгостроковий вплив на діяльність підприємства в цілому та стосуються наступних факторів (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Рішення, що приймаються на стратегічному рівні підприємства [3]

На тактичному рівні розглядаються пропозиції і приймаються рішення на кожний квартал або рік (рисунок 1.3):



Рисунок 1.3 – Рішення, що приймаються на тактичному рівні підприємства [3]

На оперативному рівні приймаються рішення на кожен день (рисунок 1.4):



Рисунок 1.4 – Рішення, що приймаються на оперативному рівні підприємства [3]

Висока ефективність управління ланцюгами поставок полягає у використанні семи принципів (рисунок 1.5).

Розглянувши рисунок 1.5, можна сказати, що дотримання та виконання всіх семи принципів забезпечить ефективне управління ланцюгами поставок на кожному з етапів, допоможе в складанні планів поставок, маркетинговому плануванні та відборі найбільш економічно-вигідних шляхів функціонування ланцюга поставок.

В управлінні ланцюгами поставок на момент сьогодення, вирішальне значення відіграє технологічне забезпечення, що має програмне підтримання для кожного етапу ланцюга поставок. Окрім цього програмне забезпечення УЛП відіграє інтеграційну роль між виробниками, постачальниками, споживачами, процесами та системами які беруть участь у ланцюзі поставок.

Найпоширеніші моделі програмного забезпечення, що використовуються на окремих процесах УЛП [4]:

- система управління складом (WMS) – для всіх видів діяльності всередині складів і розподільних центрів;

– система управління транспортом (TMS) – для управління транспортними операціями і зберіганням товарів, особливо в рамках глобальних ланцюжків постачань;

– система управління замовленнями, для обробки даних замовлень клієнтів через WMS, ERP і TMS системи на всіх етапах ланцюжка поставок.

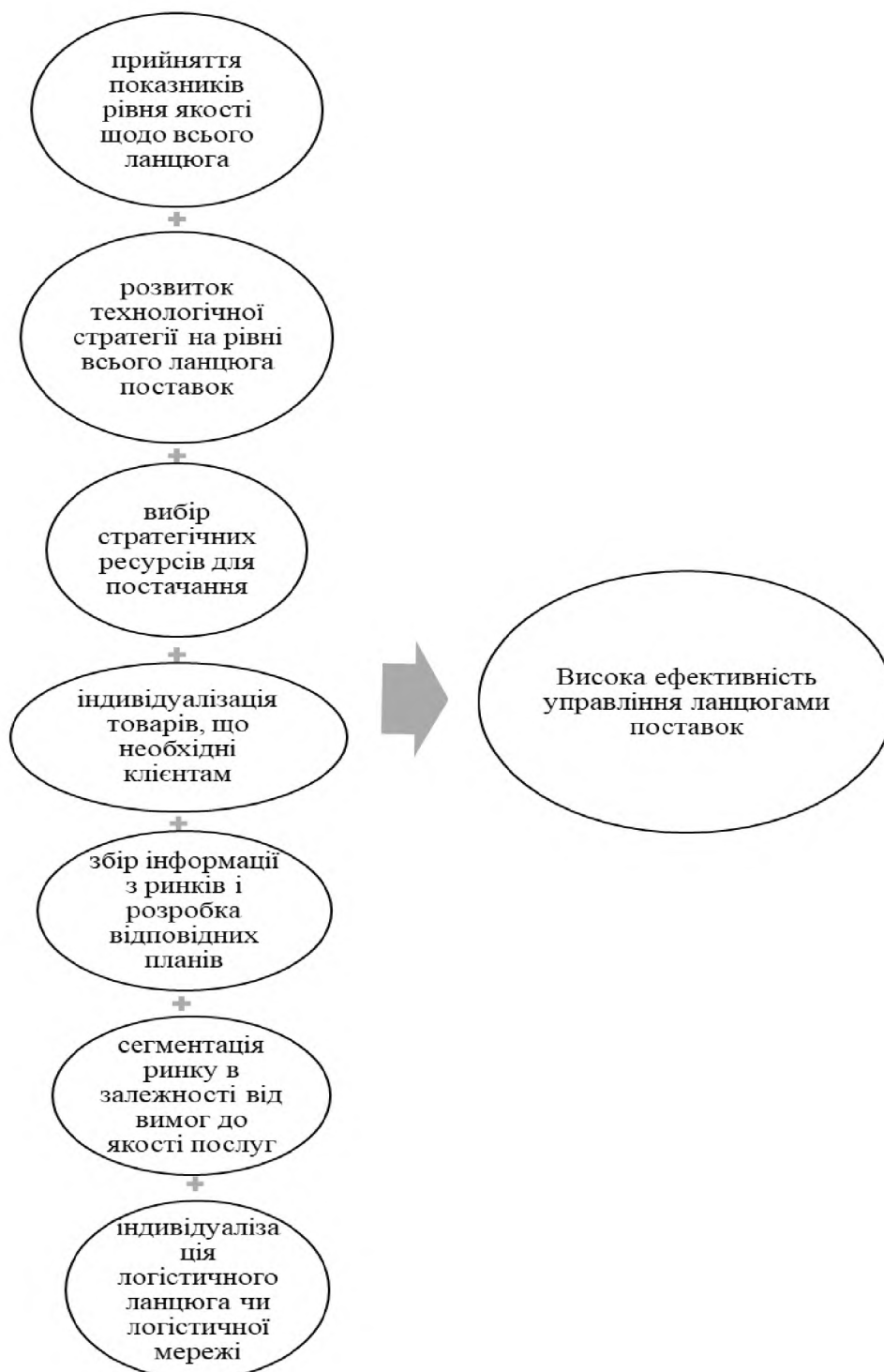


Рисунок 1.5 – Сім принципів ефективності управління ланцюгами поставок [3]

Таким чином еволюція та стрімкий розвиток концепції управління ланцюгами поставок стало відповіддю на розвиток економіки та потребою більш ефективного функціонування підприємств. В результаті управління ланцюгами поставок стало цілісною складовою ведення бізнесу, що містить в собі новітні методи організації процесу та технології. УЛП забезпечує до 35% успіху діяльності підприємств, а його організація потребує комплексного підходу та постійного контролю і вдосконалення на кожному з етапів. На даний момент все більше розглядають значення управління ланцюга поставок, як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства та фактору зростання прибутковості. Інвестиції в УЛП постійно зростають, так як ця сфера стрімко розвивається тому інвестиції будуть збільшуватися і в майбутньому.

1.2. Аналіз динаміки запитів у Google trends

Розглянемо динаміку запиту «логістика» в Google trends:

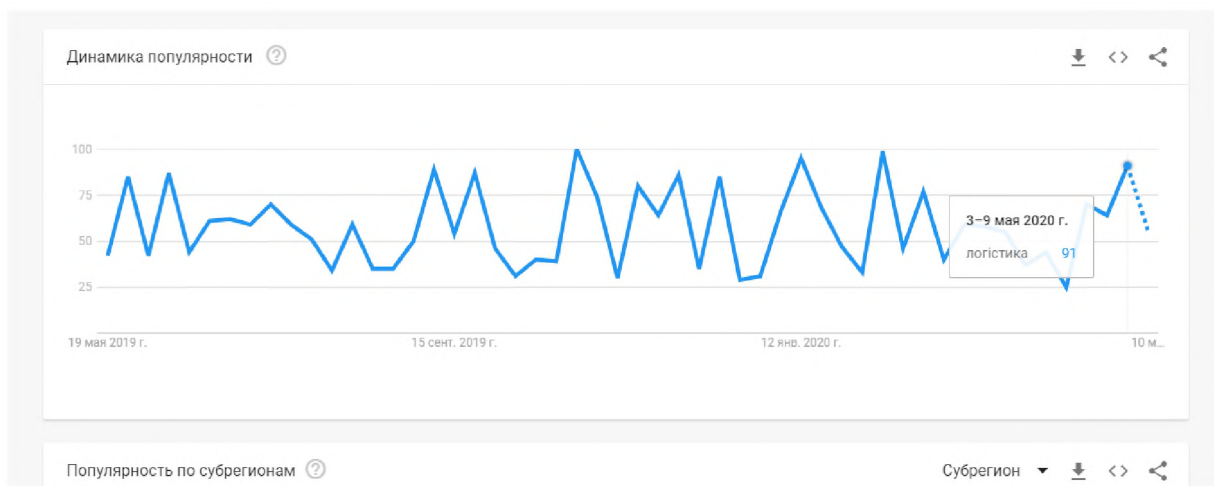


Рисунок 1.6 – Динаміка популярності запиту «логістика» за рік

З рисунка 1.6 ми бачимо, що крива запитів має мінливий характер, найбільше запитів припадає на період з 27 жовтня по 2 листопада 2019 року (100%), на даний момент з 3 по 9 травня 91%.

Розглянемо динаміку запитів по регіонам України за період 2019-2020 рік (рисунок 1.7-1.9):

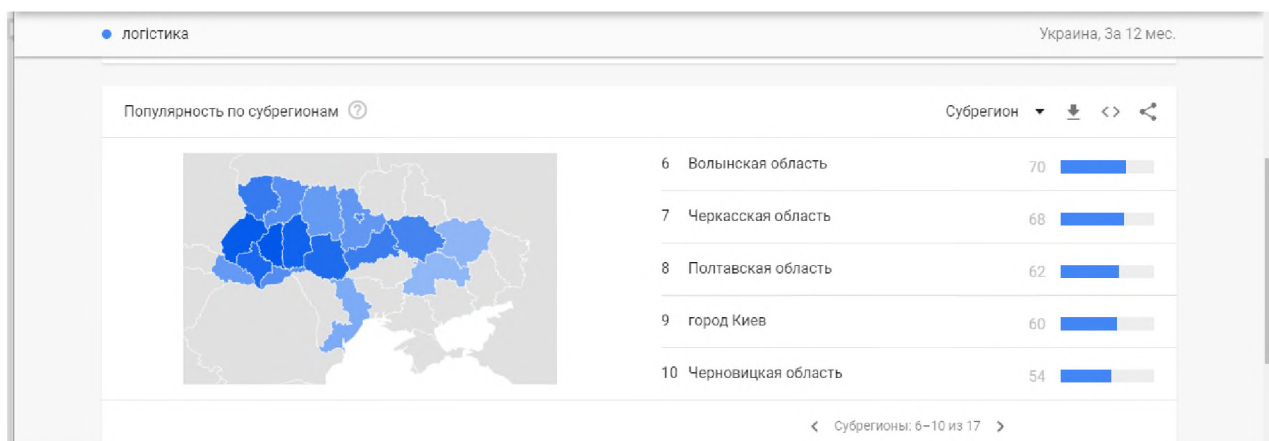


Рисунок 1.7 – Динаміка запиту «логістика» за регіонами

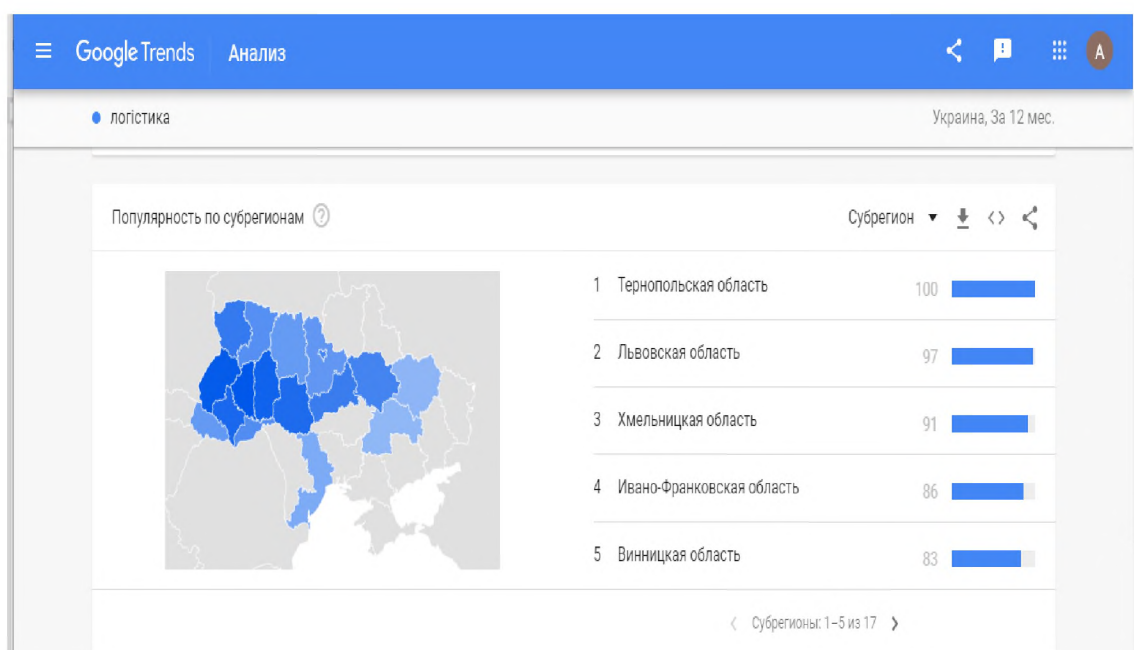


Рисунок 1.8 – Динаміка запиту «логістика» за регіонами

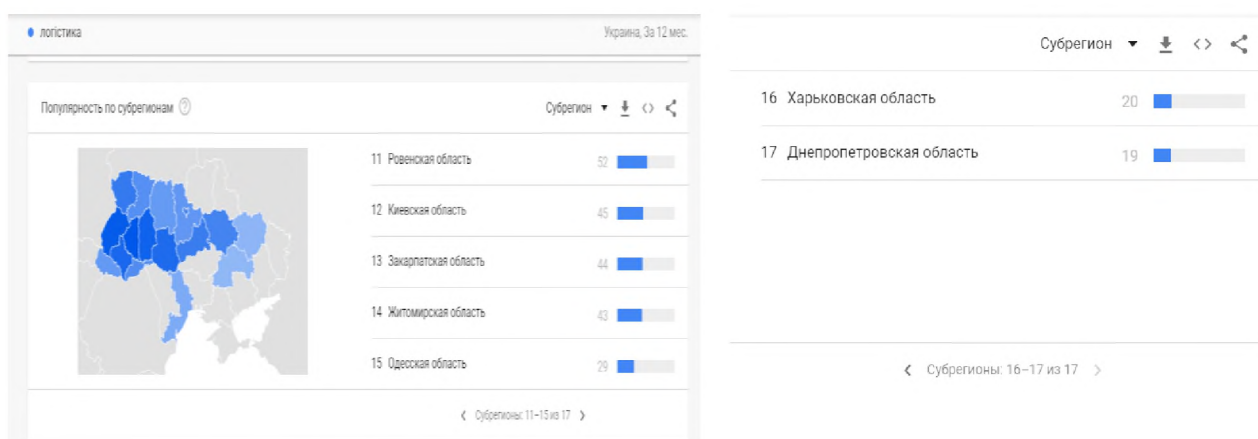


Рисунок 1.9 – Динаміка запиту «логістика» за регіонами

Проаналізувавши рисунки 1.6-1.9, можна зробити висновок, що найбільше запитів за ключовим словом припадає на Львівську, Тернопільську та Волинську області та дорівнюють відповідно 100%, 97%, 91%. Далі спостерігається тенденція спаду і найменше мають Одеська, Харківська, Дніпропетровська області, відповідно 29%, 20%, 19%.

Розглянемо динаміку запитів «supply chain» та «supply chain management» (рисунок 1.10-1.12):

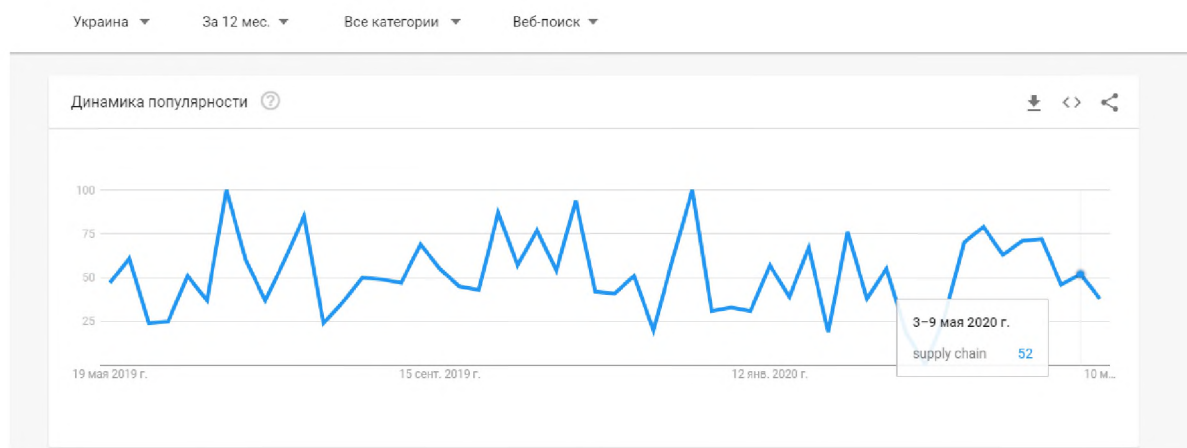


Рисунок 1.10 – Динаміка запиту «supply chain»

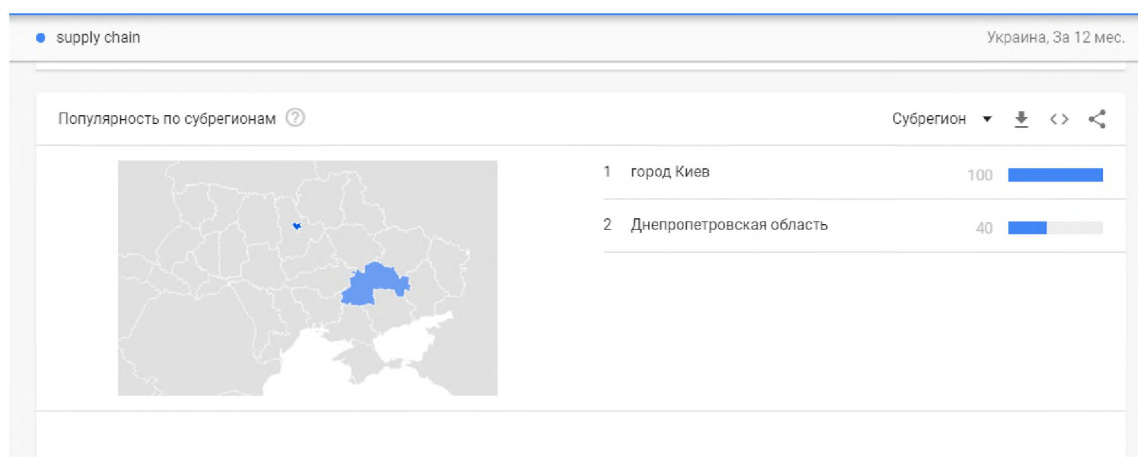


Рисунок 1.11 – Динаміка запиту «supply chain» за регіонами

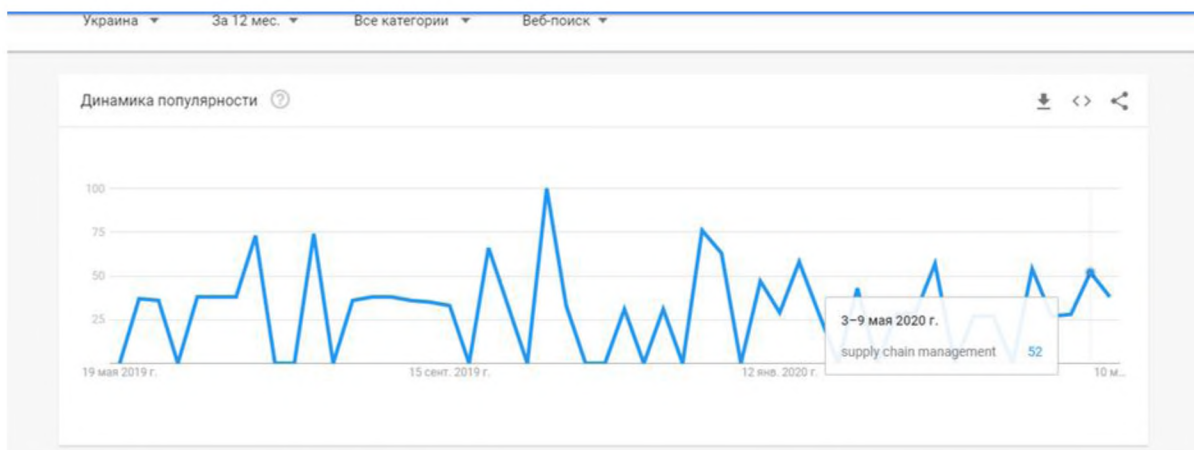


Рисунок 1.12 – Динаміка запиту «supply chain management»

Проаналізувавши динаміку запитів рисунок 1.10-1.12, можна зробити висновок, що за запитом «supply chain» найбільший відсоток припадає на липень та грудень 2019 року, що стосується регіонів то найбільший відсоток в місті Київ (100%), в Дніпропетровській області (40%).

За запитом «supply chain management» (рисунок 1.12) спостерігається найбільший відсоток в грудні 2019 року (100%).

1.3. Бібліометричний аналіз поняття «supply chain management»

Проведемо аналіз публікацій з теми управління ланцюгами поставок за країнами та за роками (рисунок 1.13-1.14).

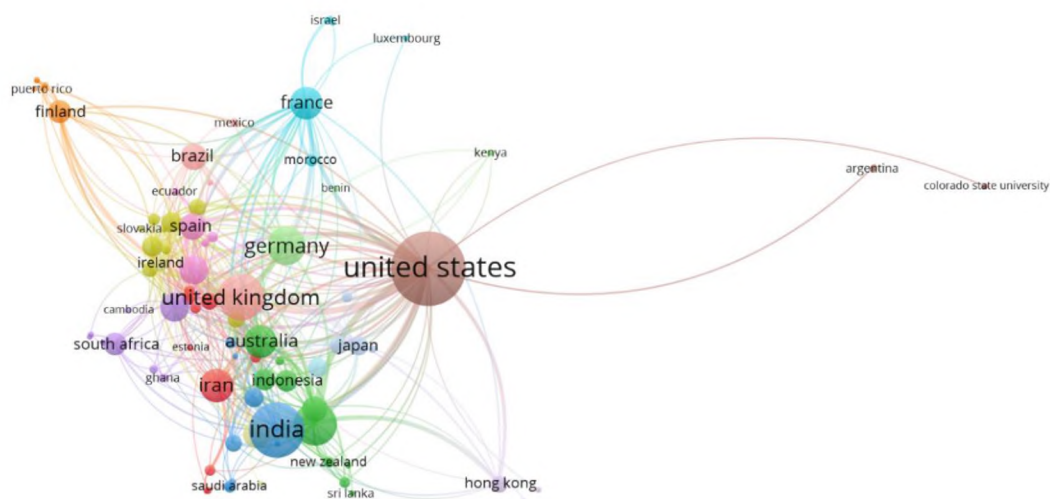


Рисунок 1.13 – Бібліометрична карта видань за країнами

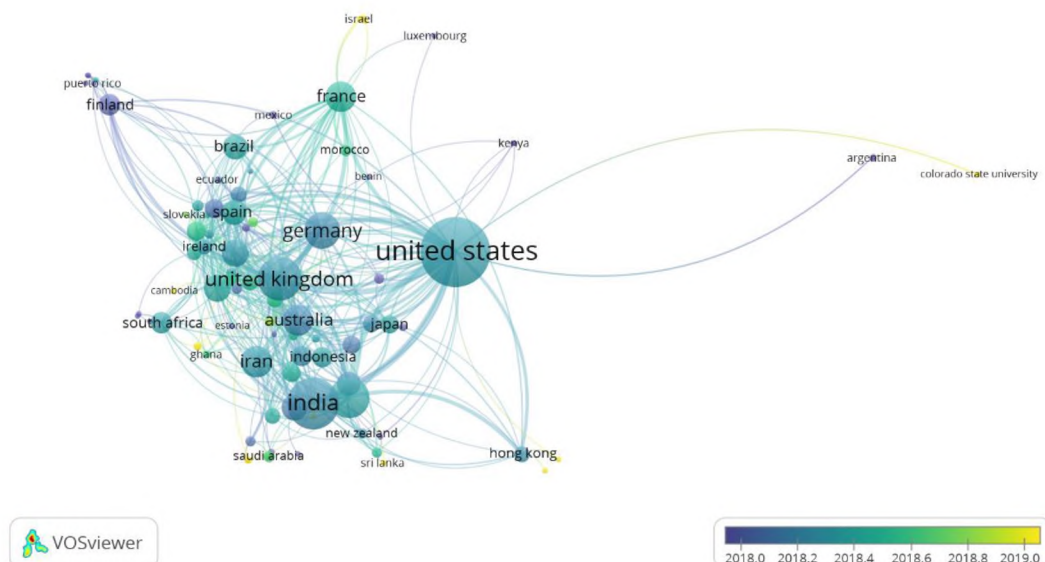


Рисунок 1.14 – Бібліометрична карта видань за роками

Проаналізувавши бібліометричну карту видань за країнами та за роками можна зробити висновок, що найбільше публікацій з проблематики управління ланцюгами поставок належить таким країнам: США, Велика Британія, Індія, Німеччина, найбільше видань припадає на початок 2018 року, далі відбувається тенденція спаду.

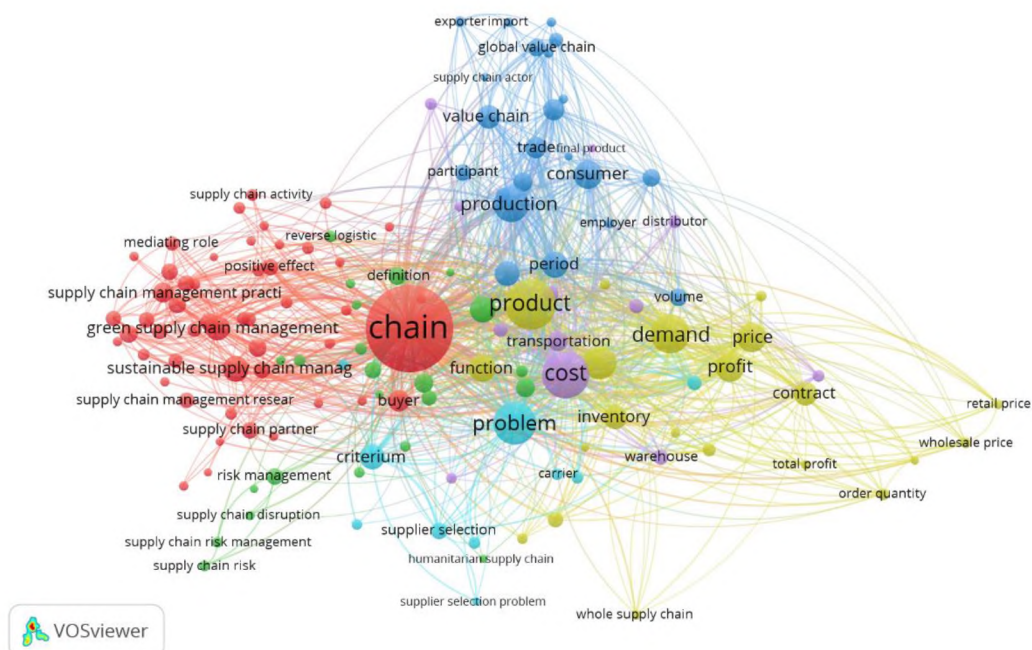


Рисунок 1.15 – Бібліометрична карта видань за ключовими словами

Розгнянувши бібліометричну карту видань за ключовими словами (рис. 1.15), результат наступний – усі ключові слова можна об'єднати у такі основні кластери як: ланцюг, продукт, виробництво, ціна, попит, споживач, ціна, прибуток. Крім того, найбільш популярним є поняття «ланцюг».

Також за допомогою інструменту VosViewer з метою встановлення останніх тенденцій в галузі нами були розділені ключові слова в часовому масштабі (рис. 1.16).

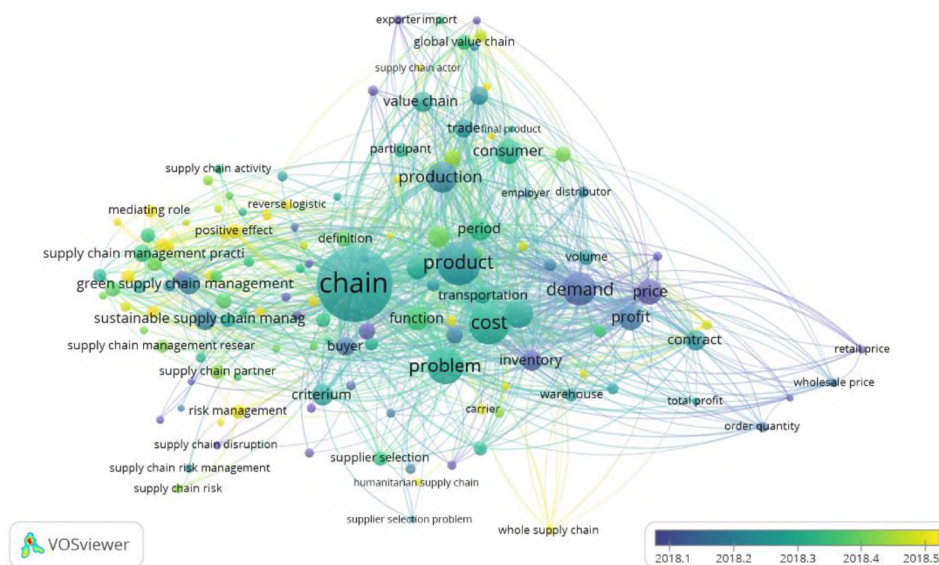


Рисунок 1.16 – Бібліометрична карта видань за ключовими словами за роками

Ключові мають різні забарвлення залежно від року публікації (середнє значення для кластера). Кольоровий індикатор у правому нижньому куту містить відповідні пояснення.

Розділ 2. Дослідження особливостей організації логістичної діяльності на підприємстві

2.1. Аналіз діяльності приватного підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас»

Підприємство виробничо-торгова компанія «Лукас» – сучасне підприємство, що активно розвивається, на сьогоднішній день це провідний виробник листкових виробів, який входить в число кращих кондитерських підприємств України. Асортимент продукції нараховує понад 100 найменувань, серед них – вироби з листкового, пісочного тіста, цукерки та торти [5].

Проведемо аналіз асортименту продукції ТМ «Лукас» за критеріями: глибина, ширина, насиченість, гармонійність (рисунок 2.1).

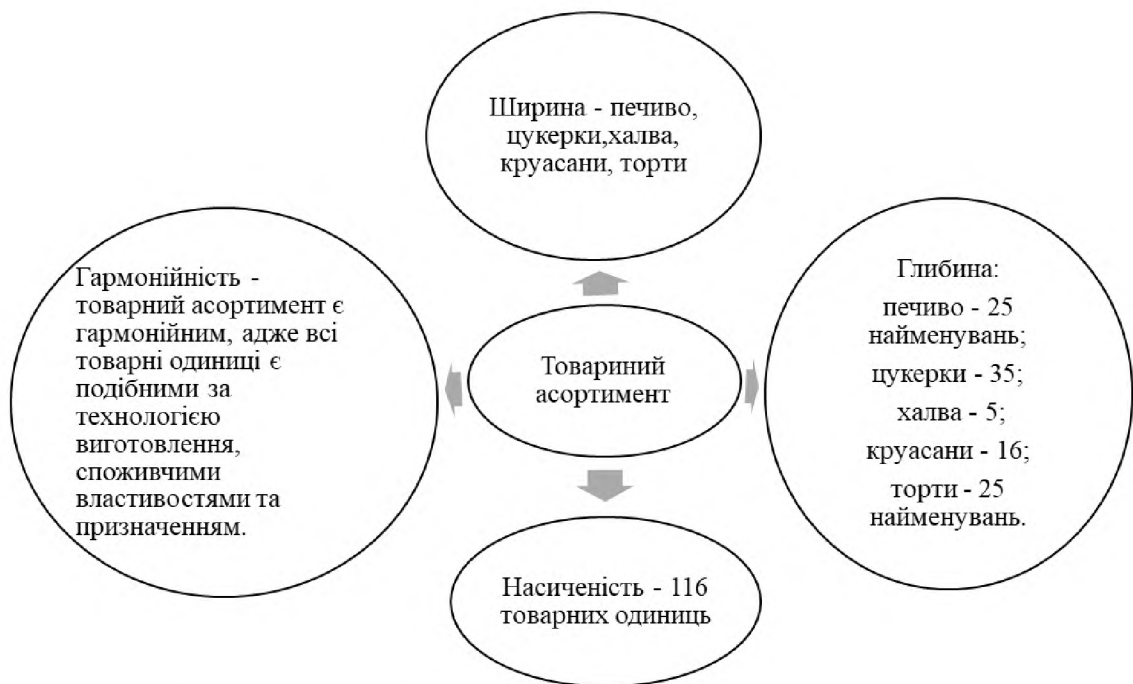


Рисунок 2.1 – Товарний асортимент підприємства

Розглянувши та проаналізувавши рисунок 2.1, можна сказати, що товарний асортимент підприємства «Лукас» є достатньо різноманітним та насиченим, також він є гармонійним, так як всі товарні одиниці є подібними за такими критеріями: технологія виготовлення, призначення та споживчі властивості.

Розглянемо більш детально хронологічний розвиток підприємства, що зображений за допомогою схеми (рисунок 2.2) [5].

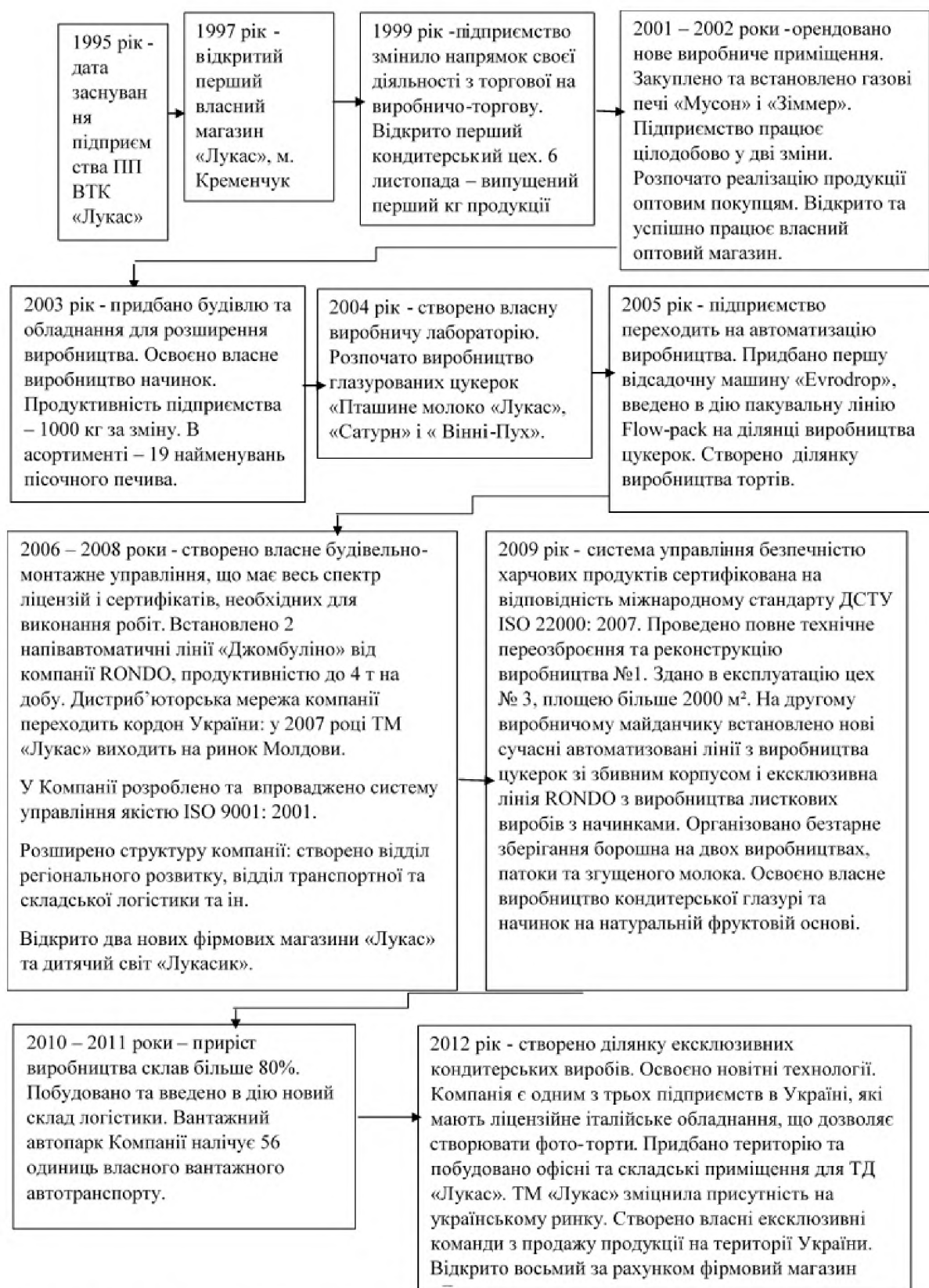


Рисунок 2.2– Історія розвитку підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас» (початок)

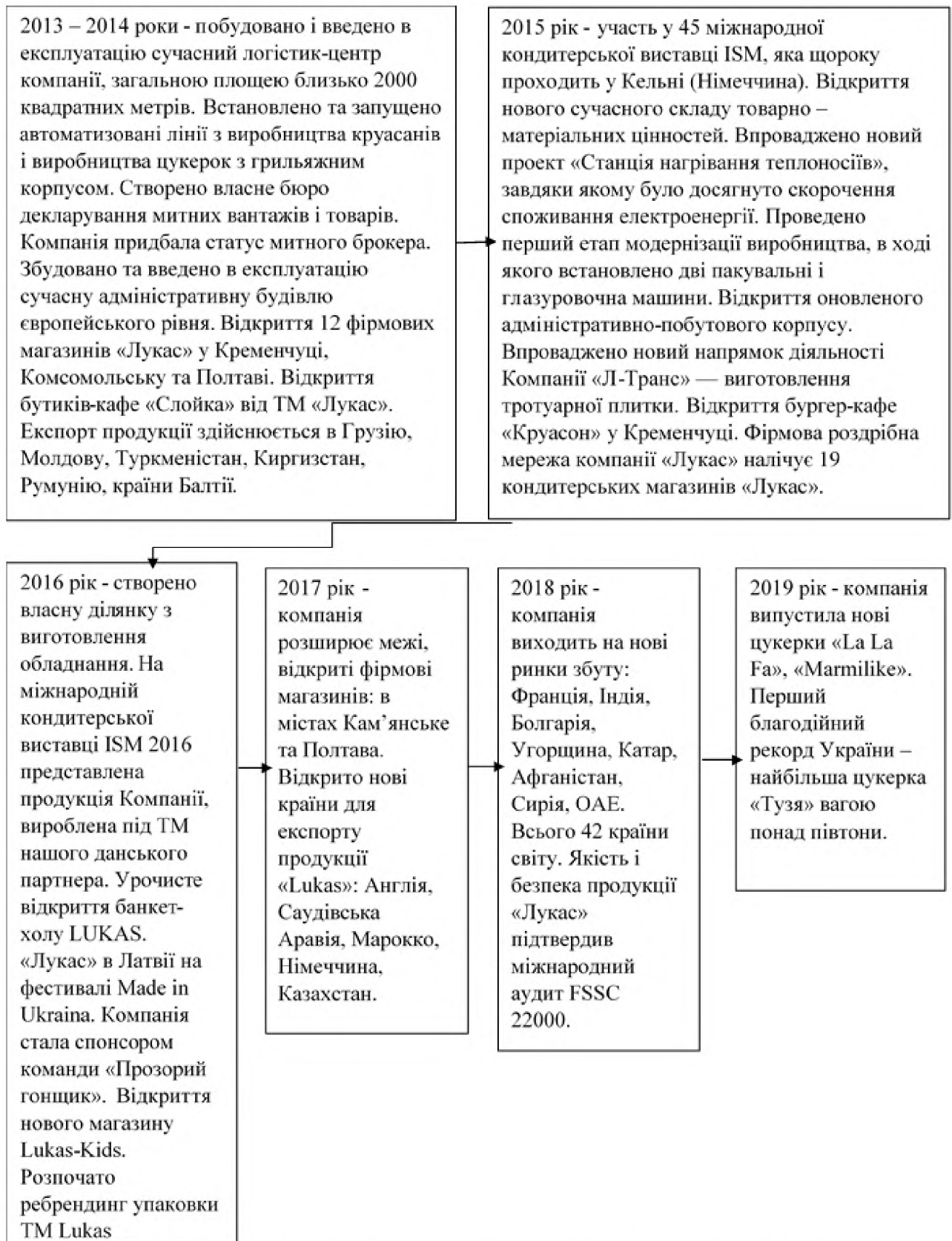


Рисунок 2.2– Історія розвитку підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас» (продовження)

Отже, компанія ПП ВТК «Лукас» є перспективним виробником кондитерських виробів, сучасне підприємство, що активно розвивається, входить

в число кращих кондитерських підприємств в Україні та має свої ринки збуту за кордоном та відома в 52 країнах світу, має відповідні сертифікати та стандарти якості.

Для підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас» проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.1.):

Таблиця 2.1. – SWOT-аналіз підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • система управління якістю ISO 9001: 2001; • великі виробничі потужності; • власний логістичний центр та автопарк; • широкий асортимент продукції; • власні фірмові магазини; • ринки збуту за кордоном; • високий рівень якості продукції та невисокі ціни; • автоматизоване виробництво; • соціальна відповідальність підприємства; • власні ексклюзивні команди з продажу продукції на території України; • висококваліфікований персонал 	<ul style="list-style-type: none"> • невисока ефективність комунікаційної політики; • невелика частка ринку; • не весь товар користується попитом; • недостатня відомість бренду «Лукас»
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • розширення частки ринку, як іноземного, так і вітчизняного; • стати лідером з виробництва кондитерських виробів; • збільшення кількості лояльних споживачів; • випуск на ринок нової продукції; • відкриття більш потужного та автоматизованого логістичного центру класу А; • висока впізнаваність бренду за рахунок ефективної комунікаційної політики. 	<ul style="list-style-type: none"> • висока конкуренція; • зміни смакових вподобань споживачів; • підвищення цін на матеріали та сировину; • несприйняття нової продукції споживачами; • політична та економічна нестабільність в країні; • збої у виробничій діяльності підприємства.

Проаналізувавши сильні, слабкі сторони підприємства, а також їх можливості та загрози можна зробити висновок, що підприємство функціонує успішно маючи сильних сторін більше, ніж слабких, але це не означає, що ними потрібно нехтувати та не брати до уваги.

Для подальшої успішної діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності потрібно покращувати комунікаційну політику та підвищувати імідж, провести аналіз товарного асортименту та відмовитись від виробництва товарів, що не користуються попитом. Також підприємство має багато можливостей реалізація яких в майбутньому можлива за умови ліквідації слабких сторін та урахування всіх можливих загроз.

2.2. Основи логістичного управління діяльністю ПП ВТК «Лукас»

Логістична діяльність компанії знаходиться на досить високому рівні та постійно удосконалюється.

На підприємстві виконуються такі завдання логістики:

- створення, для регулювання матеріальними потоками, інтегрованих систем;
- контроль за рухом матеріальних потоків;
- визначення стратегії переміщення товарів;
- стандартизація упаковки;
- прогнозування об'ємів продажу, виробництва та складування;
- контроль та розподіл транспортних засобів;
- організація післяпродажного обслуговування.

На підприємстві «Лукас», логістична система має більш оперативний характер, а саме в забезпеченні контролю виробництва, управління запасами на кожній стадії виробничого процесу та переміщення готової продукції в складських приміщеннях та на роздрібні ринки та контролю над розподільчим процесом, формування каналів розподілу товарів від виробника в місця продажу, управління транспортними операціями. У сфері постачання відбувається аналіз та вибір постачальників сировини та матеріалів, контроль за рухом сировини від постачальника до підприємства.

Що стосується координаційних функцій логістики, то сюди відноситься виявлення оптимальної кількості сировини та матеріалів, оформлення замовлень на готову продукцію.

Підприємство «Лукас» має свій логістик-центр – це сучасний складський термінал, що відповідає найвищим стандартам. Його загальна площа – 1856 кв. метрів. Планування приміщень дозволяє забезпечувати оптимальне проведення всіх необхідних операцій по зберіганню, ротації і відвантаженню продукції. Тут задіяна сучасна система клімат-контролю [5].

Розглянемо більш детально складську логістику:

Відділ складської логістики включає [5]:

1. Комірник (оператор WMS) – це співробітник, який є прямим керівником зміни складського персоналу. Він несе пряму відповідальність за управління складськими процесами і персоналом на своїй зміні. Комірник приймає змінне завдання на підготовку і відвантаження товару, розподіляє її між персоналом зміни і контролює виконання.

2. Комплектовщик бісквітно-кремової групи (БКГ) – основне його завдання: прийняти продукцію з виробничої ділянки, підготувати її до відвантаження (укомплектувати продукцію на замовлення покупців), підготувати документи і відвантажити продукцію.

3. Комплектовщик готової продукції (ГП) – його завдання: укомплектувати готову продукцію на палетах на замовлення покупця, підготувати до відвантаження і завантажити прибувшого автомобіля.

4. Приймальник – займається прийманням готової продукції з виробничих ділянок і забезпечує внутрішнє транспортування продукції між виробництвом і складами.

5. Водій самохідних механізмів навантажувача – водії складської техніки, виконують безпосередню транспортування готової продукції і матеріалів між виробництвом і складами і всередині складу.

6. Комплектувальник товарно-матеріальних цінностей (оператор УПШ) – цей персонал виконує комплектування внутрішніх замовлень на сировину і матеріалів для виробничих ділянок, відмінність між комплектувальником ДП і ТМЦ полягає в тому, що вони керують вузькопрохідними штабелерами, обслуговуючими стелажних систем на складі ТМЦ. Робота складніша, так як

виконується на висоті у вузькому міжстелажному просторі, відповідно і вимоги до цієї професії вищі.

7. Вантажник – його завдання: розвантажити матеріали, які прибули на склади. Робота пов'язана з великими фізичними навантаженнями. У середньому їх вантажники (2 чол.) приймають за зміну близько 60 т сировини і матеріалів.

У складській логістиці було запроваджено електронну систему 1С WMS. Складська електронна система 1С WMS призначена суто для управління складськими запасами і контролю операцій, які виконуються на складах.

Автоматизація складу дозволяє:

- ефективно організовувати розміщення і зберігання товару; ефективно управляти прийомом і відвантаженням, формувати партії товару, без помилок готувати відвантаження;
- уникнути пересортування і, відповідно - повернень;
- уникнути втрат, пов'язаних з виходом товару за терміни придатності;
- звести до мінімуму залежність від «людського фактору»;
- в кінцевому підсумку – поліпшити логістику складу в цілому.

Склади підприємства обладнані стелажними системами. На сьогодні кожне палетомісто, осередок зберігання має свою унікальну адресу. При надходженні товару на склад на кожну палету присвоюється свій штрих-код, вказаний на стікері і приклеюється на неї. Адреса комірки і стікер потрібен для того, щоб система завжди знала де і який товар знаходиться на складі. З огляду на кількість осередків на складах (СГП - 800, ТМЦ - 2600) контролювати такі обсяги по зберіганню дуже складно, та і просто знайти потрібний товар складно. Для персоналу складу 1С WMS значно полегшує роботу в плані контролю збереження товару, а це є одна з найголовніших завдань складу. Звичайно, будьяка система вимагає певної дисципліни, так як вона змушує виконувати ті вимоги, які в неї були закладені. Персонал складу готової продукції сьогодні працює з терміналами збору даних. Саме через термінали персонал складу отримує роботу, яку повинен виконати і через них же контролюється виконання робіт.

Місткість складу підприємства на сьогодні складає 850 палетоміст. Для забезпечення нормальної роботи склад може вмістити не більше 800 палетоміст на зберігання, інші 50 необхідні для забезпечення внутрішніх процесів складу. Сьогодні ж на складі зберігається більше 1000 палетоміст, періодично кількість палет досягає до 1400. Зараз розглядається і в найближчому майбутньому планується реалізація установки додаткових стелажних систем і додатково оренда складських площ.

Розглянемо транспортну логістику підприємства «Лукас», адже її важливість зростає постійно [36-37]. Підприємство має власний вантажний автопарк, який налічує 56 одиниць власного вантажного автотранспорту за допомогою яких відбуваються розподільчі операції на території України. Підприємство «Лукас» постачає кондитерську продукцію у всі крупні міста країни, а далі через розподільчі центри відбувається районний розподіл продукції в роздрібні точки продажу. Також компанія має машини європейського класу, які здійснюють експорт в 52 країни світу.

Розглянемо види каналів товароруку, що використовує підприємство «Лукас»:

1. за кількістю учасників або рівнів – непрямий канал:

- однорівневий (рис. 2.3):

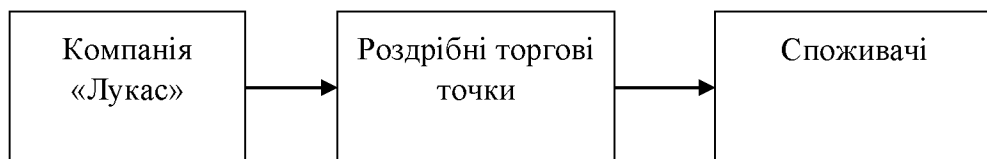


Рисунок 2.3 – Однорівневий канал товароруку

- дворівневий (рис. 2.4):

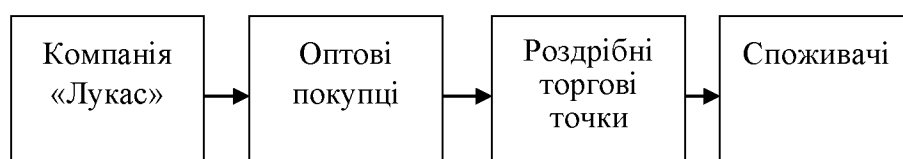


Рисунок 2.4 – Дворівневий канал товароруку

- довгий канал товароруху (рис. 2.5):

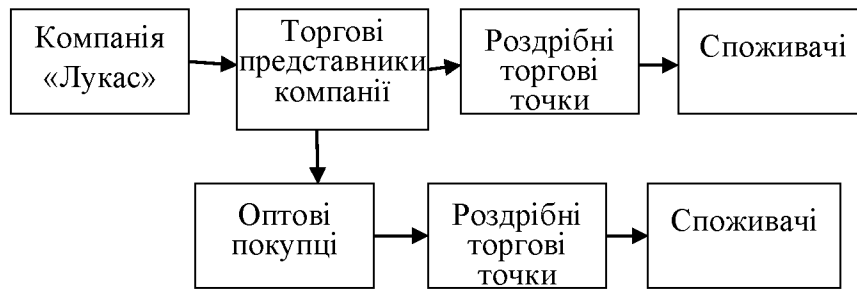


Рисунок 2.5 – Довгий канал товароруху

2) *за напрямком руху товарів* – канал прямого зв'язку (продукція надходить від виробника до споживача);

3) *за місцем формування* – середньострокові зовнішні канали товароруху (формується за межами підприємства та діють на підставі договорів (до 3 років); 4) *за характером взаємозв'язку* – компанія використовує ешелоновані канали товароруху (коли товарний і супроводжувальний потоки на шляху від виробника до споживача проходять принаймні через одного посередника);

5) *за часом дії компанія «Лукас»* використовує як постійні, так і періодичні канали;

6) *за ринками обслуговування* канали компанії діють як на міжнародному (через дилерську мережу), так і на регіональному рівнях (торговельні посередники);

7) *за розподілом функціональних обов'язків та повноважень* компанія має вертикальну систему товароруху (компанія «Лукас» має дистриб'юторів по всій Україні, також компанія має офіційних дистриб'юторів більше в 52 країнах світу).

8) Розглянемо розподіл кондитерських виробів на прикладі м. Суми. У місті Суми дистриб'юторським розподільчим центром товарів ТМ «Лукас» є ФОП «Дмитров» - це підприємство, що займається дистрибуцією, оптовою

торгівлею та роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [6].

Фірма складається з офісу директорів, супервайзерів, торгівельних представників та мерчендайзерів; складу (завідувачі складу, склад поділений на три різних частини складу, вантажники, технічні працівники).

Основний вид оптової торгівлі, це торгівля кондитерськими виробами в місті Суми та Сумській області. Основні торгові марки ТМ «Лукас», ТМ «Лесная сказка», ТМ «Стимул», ТМ «Салтовский хлебзавод» ТМ «Ярич», ТМ «Диканське», ТМ «Десняночка», ТМ «Рокс», ТМ «Трюфф Роял», ТМ «Санчо», ТМ «Даромир», ТМ «Тауас», ТМ «Добрим Людям», ТМ «Знам'янське».

ТМ «Лукас» є лідером з продажів серед інших торгівельних марок та має найбільшу частку ринку.

На фірму товар з підприємства «Лукас» надходить один раз в тиждень, крупною партією на суму приблизно 750 000 грн., але розмір може змінюватися в залежності від розміру замовлення, далі відбувається прийом товару та розподіл його в складі. У місті Суми розподіл товару в роздрібні точки продажу відбувається кожного дня 40-70 торгівельних точок. ФОП «Дмитров» не має власних транспортних засобів, тому доставка товарів відбувається за рахунок найманого транспорту, приблизно 3-5 вантажних машин кожного дня, оренда однієї вантажної машини становить 170грн. за 1 годину.

Відділу логістики на фірмі не має, тому всі розподільчі операції керуються супервайзерами. Маршрутний лист розподілу товарів в роздрібні точки міста Суми розписаний на кожен день тижня та майже не змінюються багато років, але вносяться корективи при певних обставинах, маршрутні листи розробляються супервайзерами та узгоджуються з керівництвом.

Подамо результати аналізу основ логістичного управління збутовою діяльністю ПП ВТК «Лукас» за допомогою діаграми Ісікави (рисунок 2.3):

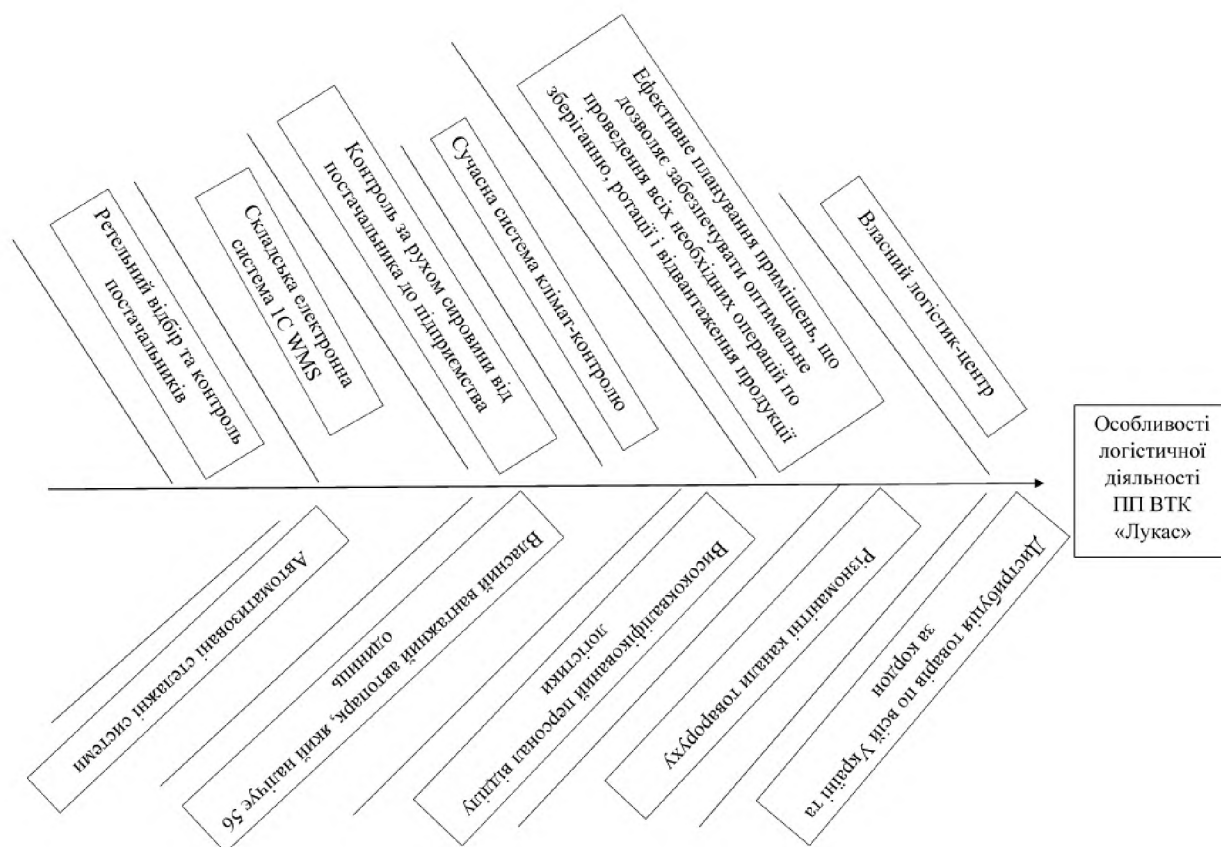


Рисунок 2.6 – Діаграма Ісікави, особливості логістичної діяльності ПП ВТК «Лукас»

Отже, можна зробити висновок, що логістична діяльність компанії «Лукас» належним чином налагоджена, виконуються всі основні завдання логістики, відбувається контроль та аналіз на кожному з етапів логістичних операцій, завдяки злагодженій логістичній діяльності відбувається оптимізація виробничого процесу на підприємстві та покращення його фінансових показників.

2.3 ABC- та XYZ-аналіз постачальників ПП ВТК «Лукас»

Розглянемо основних постачальників підприємства «Лукас»:

1. «Есаром-Україна» (Харків) - харчові добавки (ароматизатори), (обсяг поставок у 2019 р. – 27890 грн.) [7];
2. «Авіс» (Макіївка) - какао-порошок (обсяг поставок у 2019 р. – 30560 грн.) [8];
3. Полтавський цукрозавод – цукор (обсяг поставок у 2019 р. – 56785 грн.) [9];
4. ViOil - рослинні жири (для начинки), (обсяг поставок у 2019 р. – 47340 грн.) [10];
5. Польська компанія «Пемпакс» - сухе молоко (обсяг поставок у 2019 р. – 47200 грн.) [11];
6. Українська компанія з виробництва кондитерських прикрас «Украса» - емульгатори, ванілін, цукрова пудра (обсяг поставок у 2019 р. – 38750 грн.) [12];
7. Одеський вино-коньячний завод - виробники і постачальники алкогольної продукції (обсяг поставок у 2019 р. – 73570 грн.) [13];
8. ЗАТ «Київмлин» - борошно (обсяг поставок у 2019 р. – 28600 грн.) [14];
9. ВАТ «Укрпластик» м. Київ – пакувальна етикетка (обсяг поставок у 2019 р. – 42300 грн.) [15];
10. «Ларус» м. Рівне - какао-боби (обсяг поставок у 2019 р. – 52490 грн.) [16].

Представимо дані про постачальників в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз постачальників ПП ВТК «Лукас» за методом ABC-аналізу

№	Назва постачальника	Обсяг постачань, тис. грн				Сума за рік, тис. грн	Частка в обігу, %	Кумулятивний оборот, %	Група
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Одеський виноконьячний завод	18392	18365	18390	18423	73570	16,5	16,5	A
2	Полтавський цукрозавод	14189	14185	14156	14228	56758	12,7	29,2	A
3	«Ларус»	13125	13122	13130	13113	52490	11,8	41	A
4	ViOil - рослинні жири	11835	11830	11790	11885	47340	10,62	51,62	A
5	«Пемпакс»	11800	11780	11785	11835	47200	10,56	62,18	A
6	ВАТ «Укрпластик»	10575	10570	10565	10590	42300	9,5	71,68	A
7	«Украза»	9687	9680	9673	9710	38750	8,7	80,38	A
8	«Авіс»	7640	7645	7635	7640	30560	6,9	87,28	B
9	ЗАТ «Київмлин»	7150	7155	7140	7155	28600	6,4	93,68	B
10	«Есаром-Україна»	6972	6973	6970	6975	27890	6,3	100	C
Сума						445458	100%		

Результати ABC-аналізу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати ABC-аналізу

Група	Обсяг постачань, тис. грн	Частка в обсязі постачань, %	Кількість постачальників	Частка в кількості постачальників, %
A	358408	80,4	7	70%
B	59160	13,3	2	20%
C	27890	6,3	1	10%

Отже, 70% постачальників «Лукас» забезпечують 80,4% постачань, що становить 358408 тис. грн. на рік та здійснюють максимальний вплив на аналізоване підприємство.

До них належать Одеський вино-коньячний завод, Полтавський цукрозавод, «Ларус», «ViOil» - рослинні жири, «Пемпакс», ВАТ «Укрпластик», «Украза», що відносяться до групи – А.

20% постачальників, до яких відноситься «Авіс» та ЗАТ «Київмлин», забезпечують 13,3% поставок в обсязі 59160 тис. грн. в рік, відносяться до групи – В.

Підприємство «Есаром-Україна» майже не впливає на діяльність «Лукас», адже забезпечують 6,3% поставок за рік в обсязі 27890 тис. грн., відноситься до групи – С.

Щоб встановити наскільки стабільними є обсяги поставок кожного з постачальників проведемо XYZ-аналіз (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз постачальників «Лукас» за методом XYZ-аналізу

№	Назва постачальника	Обсяг поставок, тис. грн				Сума за рік, тис. грн	Середній обсяг поставок, тис. грн	Коефіцієнт варіації, %	Група
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Одеський вино-коньячний завод	18392	18365	18390	18423	73570	18392,5	0,11	X
2	Полтавський цукрозавод	14189	14185	14156	14228	56758	14189,5	0,18	X
3	«Ларус»	13125	13122	13130	13113	52490	13122,5	0,47	X
4	«ViOil» - рослинні жири	11835	11830	11790	11885	47340	11835	0,28	X
5	«Пемпакс»	11800	11780	11785	11835	47200	11800	0,18	X
6	ВАТ «Укрпластик»	10575	10570	10565	10590	42300	10575	0,09	X
7	«Украза»	9687	9680	9673	9710	38750	9687,5	0,14	X
8	«Авіс»	7640	7645	7635	7640	30560	7640	0,05	X
9	ЗАТ «Київмлин»	7150	7155	7140	7155	28600	7150	0,09	X
10	«Есаром-Україна»	6972	6973	6970	6975	27890	6972,5	0,03	X
Сума						445458			

Розрахуємо коефіцієнти варіації для постачальників компанії «Лукас»:

$$K_1 = \sqrt{\frac{(18392-18392,5)^2+(18365-18392,5)^2+(18390-18392,5)^2+(18423-18392,5)^2}{4}} \cdot 100\% = 0,11\%$$

$$K_2 = \sqrt{\frac{(14189-14189,5)^2+(14185-14189,5)^2+(14156-14189,5)^2+(14228-14189,5)^2}{4}} \cdot 100\% = 0,18\%$$

$$K_3 = \frac{\sqrt{\frac{(13125-13122,5)^2+(13122-13122,5)^2+(13130-13122,5)^2+(13113-13122,5)^2}{4}}}{13122,5} * 100\% = 0,47\%$$

$$K_4 = \frac{\sqrt{\frac{(11835-11835)^2+(11830-11835)^2+(11790-11835)^2+(11885-11835)^2}{4}}}{11835} * 100\% = 0,28\%$$

$$K_5 = \frac{\sqrt{\frac{(11800-11800)^2+(11780-11800)^2+(11785-11800)^2+(11835-11800)^2}{4}}}{11800} * 100\% = 0,18\%$$

$$K_6 = \frac{\sqrt{\frac{(10575-10575)^2+(10570-10575)^2+(10590-10575)^2+(10565-10575)^2}{4}}}{10575} * 100\% = 0,09\%$$

$$K_7 = \frac{\sqrt{\frac{(9687-9687,5)^2+(9680-9687,5)^2+(9673-9687,5)^2+(9710-9687,5)^2}{4}}}{9687,5} * 100\% = 0,14\%$$

$$K_8 = \frac{\sqrt{\frac{(7640-7640)^2+(7645-7640)^2+(7635-7640)^2+(7640-7640)^2}{4}}}{7640} * 100\% = 0,05\%$$

$$K_9 = \frac{\sqrt{\frac{(7150-7150)^2+(7155-7150)^2+(7140-7150)^2+(7155-7150)^2}{4}}}{7150} * 100\% = 0,09\%$$

$$K_{10} = \frac{\sqrt{\frac{(6972-6972,5)^2+(6973-6972,5)^2+(6970-6972,5)^2+(6975-6972,5)^2}{4}}}{6972,5} * 100\% = 0,03\%$$

Подамо зведену таблицю за двома видами аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Результати аналізу постачальників «Лукас»

Порядковий номер	Назва постачальника	Група
1	Одеський вино-коньячний завод	АХ
2	Полтавський цукрозавод	АХ
3	«Ларус»	АХ
4	«ViOil» - рослинні жири	АХ
5	«Пемпакс»	АХ
6	ВАТ «Укрпластик»	АХ
7	«Украза»	АХ
8	«Авіс»	ВХ
9	ЗАТ «Київмлин»	ВХ
10	«Есаром-Україна»	СХ

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу дають певні результати для отримання сумарного висновку.

Отже, такі постачальники, як Одеський вино-коньячний завод, Полтавський цукрозавод, «Ларус», «ViOil» - рослинні жири, «Пемпакс», ВАТ «Укрпластик», «Украса» здійснюють найбільші обсяги поставок на аналізоване підприємство та характеризуються постійністю цих поставок, відносяться до групи – АХ.

Постачальники - «Авіс» та ЗАТ «Київмлин» забезпечують постійні обсяги постачань упродовж тривалого періоду часу, але не несуть значний вплив на підприємство, відносяться до групи – ВХ.

«Есаром-Україна» - постачальник, який забезпечує 6,3% постачань і характеризується як надійний, адже має тенденцію постійних постачань.

Розділ 3. Дослідження шляхів покращення та ризиків логістичної діяльності ПП ВТК «Лукас»

3.1. Визначення напрямків удосконалення логістичної діяльності на підприємстві

Провівши аналіз логістичної діяльності підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас», можна запропонувати такі напрямки її вдосконалення (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрямки удосконалення логістичної діяльності на підприємстві

Напрямок удосконалення	Зміст напрямку
1	2
1. Впровадження логістичної концепції «just-in-time» (точно-вчасно), що передбачає застосування системи КАНБАН	Це система за допомогою якої передбачається організація виробничого процесу таким чином, що всі необхідні матеріали та сировина будуть постачатися в необхідній кількості, в необхідний час та в необхідне місце для виробництва. Дана концепція потребує точної та оперативної передачі інформаційних матеріалів між підрозділами, а також координація процесу постачань. За допомогою системи КАНБАН можна зменшити та практично ліквідувати запаси матеріалів, а тим самим знизити витрати на виробництво в результаті зменшиться собівартість продукції та передбачається поліпшення її рівня якості[17]
2. Запровадження ERP – системи	Запровадження ERP – системи на підприємстві проводиться з метою оптимізації логістичної діяльності, що в свою чергу дозволить вирішити наступні завдання [19]: <ul style="list-style-type: none"> • значно скоротити рівень неліквідних запасів на складі (20-40%); • здійснювати фінансове планування (скорочення терміну оборотності коштів на 15-20%); • планувати та управляти продажами (поліпшить на 45-50 %); • процес організації та управління маркетингом (1225%); • контроль та планування збутовою діяльністю (2545%); • здійснювати управління поставками (35-55%); • знизити витрати на матеріали (приблизно 5-7%); загальне зниження витрат на підприємстві до 20% від річного обороту підприємства

Таблиця 3.1 (продовження)

1	2
3. SAP Transportation Management (SAP TM)	<p>Цим нововведенням передбачається удосконалення транспортної логістики, а саме маршрути доставок та оптимізація транспортних процесів. Так як транспортна логістика займає, приблизно, 51% витрат від усіх логістичних витрат, то цій складовій логістики потрібно приділити достатньо уваги. Впровадження на підприємстві SAP Transportation Management (SAP TM) - допомагає ефективно організувати процес планування транспортних перевезень на підприємстві, враховуючи специфіку діяльності компанії. SAP TM – єдина система управління, яка включає в себе зберігання інформації про перевезення, виконання замовлень на транспортування і облік різних параметрів – від кількості транспорту, що належить компанії, до ваги конкретного вантажу. Це дозволяє централізовано керувати всіма перевезеннями підприємства, знизити витрати на їх реалізацію, а також оперативно проводити аналітичні процеси та планування. За допомогою даної системи можна виконувати такі завдання[18]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управляти експедиційними замовленнями - SAP TM підтримує повний цикл перевезення. При створенні замовлень можна вибрати кілька маршрутів і оцінити витрати на кожний; • відстежувати процес транспортування: відправка, вантаження і перевезення; • створення аналітичної звітності; • здійснювати розрахунок вартості і тарифів на перевезення та експедиційні операції; • скорочення часу навчання та підготовки нового операційного персоналу

Отже, для поліпшення логістичної діяльності підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас» було запропоновано вище зазначені методи за допомогою яких можливо значно оптимізувати логістичний процес на підприємстві, знизити загальні витрати та підвищити прибуток.

3.2. Дослідження ризиків впровадження запропонованих заходів на ПП ВТК «Лукас»

При впровадженні заходів для вдосконалення логістичної діяльності на підприємстві, а саме логістичної концепції «just-in-time» (точно-вчасно), що передбачає застосування системи КАНБАН, SAP Transportation Management (SAP TM), ERP – системи, можуть вплинути ризики, які дослідити та розробити шляхи з їх ліквідації.

Розглянемо основні ризики впровадження запропонованих заходів:

- нестача матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при впровадженні заходу;
- недотримання запланованих строків реалізації проекту;
- ненадійність постачальників;
- збої в роботі електронної системи підприємства;
- збої в поставках сировини та матеріалів;
- недостатня кваліфікація працівників в роботі з новими програмами;
- недостатнє інформаційне забезпечення про обсяги збуту на найближчий період;
- незлагодженість в роботі комунікаційних зав'язків між підрозділами підприємства.

Проведемо оцінювання потенційних ризиків (за матрицею «імовірність – можливі наслідки»). Визначивши основні потенційні ризики, що можуть виникнути при втіленні проекту необхідно їх оцінити за двома матрицями на основі використання таких показників, як імовірність настання ризику (табл. 3.2) та можливі наслідки його настання (табл. 3.3). Після ідентифікації ризиків проаналізуємо їх шляхом співставлення наслідків та ймовірності виникнення ризику за таблицею 3.4.

Таблиця 3.2 – Матриця оцінювання імовірності настання ризику

Рівень	Розшифрування рівня	Опис
A	Майже напевно	Ризик напевно виникне в більшості випадків
B	Швидше за все	Ризик імовірно виникне в більшості випадків
C	Можливо	Ризик повинен виникнути за певних умов
D	Навряд	Ризик може виникнути за певних умов
E	Малоймовірно	Ризик може виникнути лише за виняткових обставин
F	Ніколи	Ризик не виникне

Таблиця 3.3 – Матриця оцінювання наслідків настання ризику

Рівень	Розшифрування	Опис
1	Незначні	Незначний вплив на можливість реалізації проекту; жодної несприятливої реклами; немає конфлікту між сторонами; мінімальний вплив на зовнішнє середовище; вплив на бюджет не перевищує 1%
2	Мінімальні	Мінімальний вплив на можливість реалізації проекту; незначна втрата довіри зацікавлених сторін; помірний вплив на зовнішнє середовище; вплив на бюджет знаходиться в межах від 1% до 2,5%
3	Помірні	Реалізація проекту відкладається менш, ніж на 20% від початкового періоду часу реалізації; значний середньотерміновий вплив на зовнішнє середовище; вплив на бюджет знаходиться в межах від 2,5% до 10%
4	Значні	Реалізація проекту відкладається більше, ніж на 20% від початкового періоду часу реалізації; значний довготерміновий вплив на зовнішнє середовище; вплив на бюджет знаходиться в межах від 10% до 20%
5	Катастрофічні	Реалізація проекту під загрозою; значний довготерміновий вплив на зовнішнє середовище; вплив на бюджет перевищує 20%

Таблиця 3.4 – Матриця «імовірність – можливі наслідки»

Імовірність	Наслідки				
	1	2	3	4	5
A	M	H	H	E	E
B	M	M	H	H	E
C	L	M	M	H	H
D	L	L	M	M	H
E	L	L	L	M	M

- E (Extreme) – неприпустимий ризик; детальне дослідження та управлінське планування на вищих рівнях;
- H (High) – високий ризик; необхідна увага вищого керівництва;
- M (Medium) – помірний ризик; повинна бути відповідальність керівництва; □ L (Low) – низький ризик; управління рутинними процедурами.

За даними таблиць проаналізуємо потенційні ризики при втіленні проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка потенційних ризиків

№	Найменування ризику	Імовірність	Наслідки	Рівень ризику
1.	нестача матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при впровадженні заходу	B	5	Extreme
2.	недотримання запланованих строків реалізації проекту	C	3	Medium
3.	ненадійність постачальників	D	4	Medium
4.	збої в роботі електронної системи підприємства	D	5	High
5.	збої в поставках сировини та матеріалів	C	4	High
6.	недостатня кваліфікація працівників в роботі з новими програмами	A	4	Extreme
7.	недостатнє інформаційне забезпечення про обсяги збуту на найближчий період	D	4	Medium
8.	незлагодженість в роботі комунікаційних зв'язків між підрозділами підприємства	C	4	High

На основі результатів таблиці 3.5 можна зробити висновок, що найбільш неприпустимими ризиками є:

- нестача матеріальних, фінансових, трудових ресурсів;
- недостатня кваліфікація працівників в роботі з новими програмами.

До ризиків високого впливу відносяться:

- збої в роботі електронної системи підприємства;
- збої в поставках сировини та матеріалів;
- незлагодженість в роботі комунікаційних зав'язків між підрозділами підприємства.

До помірних ризиків відносяться:

- недотримання запланованих строків реалізації проекту;
- ненадійність постачальників;
- недостатнє інформаційне забезпечення про обсяги збуту на найближчий період.

Після оцінювання потенційних ризиків необхідно визначити причини та можливі наслідки їх настання, а також заходи для уникнення ризиків. Для цього побудуємо таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Таблиця реєстрації ризиків проекту

Ризик	Причини та наслідки	Заходи для уникнення
Нестача матеріальних, фінансових, трудових ресурсів	Нестійкий економічний стан країни, підвищення цін на матеріали та ресурси можуть привести до появи додаткових витрат, що негативно вплине на економічне становище підприємства. Загроза нездійснення проекту.	Детальний аналіз та прорахування необхідних ресурсів для втілення проекту, складання бізнес плану.
Недостатня кваліфікація працівників в роботі з новими програмами	Відсутність досвіду в роботі з новими програмами, потребує додаткових часових і фінансових вкладень на навчання.	Підготовка працівників та постійне підвищення кваліфікації.
Збої в роботі електронної системи підприємства	Можуть виникнути в результаті застерівання технічного обладнання та програмного забезпечення в результаті додаткові витрати на ремонт.	Проведення вчасного технічного обслуговування обладнання та оновлення програмного забезпечення.
Збої в поставках сировини та матеріалів	На даний ризик можуть впливати, як людський так і технічний фактори, що призводять до збоїв в виробничому процесі та додаткових фінансових втрат.	Постійний контроль та планування процесу постачання.
Незлагодженість в роботі комунікаційних зав'язків між підрозділами підприємства	Пошкодження комунікаційних зв'язків чи невчасна передача даних, може привести до збоїв в замовленнях, обробці даних, плануванні логістичних операцій оформленні звітності.	Ефективне функціонування даних систем потребує безперервного обміну інформацією між усіма підрозділами підприємства, тому розподіл обов'язків на підприємстві має бути чітким та ефективно організованим.
Недотримання запланованих строків реалізації проекту	Недостатній контролінг за виконанням процесів, неврахування можливих факторів впливу на процес впровадження, несуть за собою появу додаткових витрат, збільшують термін періоду окупності.	Контроль на кожному етапі процесу реалізації заходів, врахування можливих факторів, що можуть вплинути на реалізацію заходів.
Ненадійність постачальників	Співпраця з не надійними постачальниками призводить до збоїв постачань (затримки), купівля сировини та матеріалів низької якості, в результаті кінцевий товар буде теж неякісним.	Ретельний аналіз та відбір постачальників.
Недостатнє інформаційне забезпечення про обсяги збуту на найближчий період	Якщо не буде вчасної, достовірної інформації про обсяги збуту то можуть бути затримки в процесі виробництва, заплановані обсяги постачань можуть виявитися надмірними або ж навпаки недостатніми.	Регулярно проводити моніторинг обсяги попиту на ринку, вчасне планування обсягів збуту.

Проаналізувавши потенційні ризики за матрицею «імовірність – можливі наслідки» їх було поділено три групи ризиків: E (Extreme); H (High); M (Medium).

Також було визначено можливі причини та наслідки ризиків і запропоновано необхідні заходи для їх мінімізації та ліквідації. Враховуючи всі фактори настання ризиків та складання плану дій в разі їх появи, підприємству вдасться ефективно реалізувати запропоновані напрямки вдосконалення логістичної діяльності та підвищити економічний стан підприємства.

Висновки

Дана робота була присвячена темі аналізу логістичної діяльності підприємства виробничо-торгова компанія «Лукас». У ході написання роботи було встановлено актуальність теми, мету роботу та завдання, визначені відповідно до сформульованої мети, предмет та об'єкт дослідження, методологія та наукова новизна роботи.

Проаналізувавши питання управління ланцюгами поставок, зроблено висновок, що еволюція та стрімкий розвиток концепції управління ланцюгами поставок стало відповіддю на розвиток економіки та потребою більш ефективного функціонування підприємств. У результаті управління ланцюгами поставок стало цілісною складовою ведення бізнесу, що містить в собі новітні методи організації процесу та технології. УЛП забезпечує до 35% успіху діяльності підприємств, а його організація потребує комплексного підходу та постійного контролю і вдосконалення на кожному з етапів. На даний момент все більше розглядають значення управління ланцюга поставок, як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства та фактору зростання прибутковості.

Було проведено аналіз динаміки запитів у Google trends та бібліометричний аналіз поняття «supply chain management».

Дослідивши діяльність ПП ВТК «Лукас», можна зробити висновок, що компанія є перспективним виробником кондитерських виробів, що активно розвивається, входить в число кращих кондитерських підприємств в Україні та має свої ринки збуту за кордоном та відома в 52 країнах світу, має відповідні сертифікати та стандарти якості. Товарний асортимент підприємства «Лукас» є достатньо різноманітним та насиченим, також він є гармонійним, так як всі товарні одиниці є подібними за такими критеріями: технологія виготовлення, призначення та споживчі властивості. Проведений SWOT-аналіз підприємства показав, що підприємство функціонує успішно, маючи сильних сторін більше, ніж слабких, але це не означає, що ними не потрібно нехтувати та не брати до уваги. Для подальшої успішної діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності потрібно покращувати комунікаційну політику та

підвищувати імідж, провести аналіз товарного асортименту та відмовитись від виробництва товарів, що не користуються попитом. Також підприємство має багато можливостей, реалізація яких в майбутньому можлива за умови ліквідації слабких сторін та урахування всіх можливих загроз.

Проаналізувавши логістичну діяльність підприємства можна зробити висновок, що вона належним чином налагоджена, виконуються всі основні завдання логістики, відбувається контроль та аналіз на кожному з етапів логістичних операцій, завдяки злагодженій логістичній діяльності відбувається оптимізація виробничого процесу на підприємстві та покращення його фінансових показників. Компанія «Лукас» має власний логістичний центр, що містить автоматизовані складські приміщення та власний вантажний транспорт, що налічує 56 одиниць. Підприємство використовує канали товароруку різного характеру. Розподіл продукції було розглянуто на прикладі м. Суми через дистриб'ютора фірму ФОП «Дмитров».

За допомогою поєднання ABC- та XYZ-аналізу ми отримали результати, що такі постачальники, як Одеський вино-коньячний завод, Полтавський цукрозавод, «Ларус», «ViOil» - рослинні жири, «Пемпакс», ВАТ «Укрпластик», «Украса» здійснюють найбільші обсяги поставок на аналізоване підприємство та характеризуються постійністю цих поставок, відносяться до групи – АХ. Постачальники - «Авіс» та ЗАТ «Київмлин» забезпечують постійні обсяги постачань упродовж тривалого періоду часу, але не несуть значний вплив на підприємство, відносяться до групи – ВХ. «Есаром-Україна» - постачальник, який забезпечує 6,3% постачань і характеризується як надійний, адже має тенденцію постійних постачань.

Для вдосконалення логістичної діяльності компанії «Лукас» було запропоновано такі методи: логістична концепція «just-in-time» (точно-вчасно), що передбачає застосування системи КАНБАН, SAP Transportation Management (SAP TM) та ERP – системи, за допомогою яких можливо значно оптимізувати логістичний процес на підприємстві, знизити загальні витрати та підвищити прибуток.

Після запропонованих шляхів вдосконалення логістичної діяльності було проведено оцінку ризиків, визначено причини та можливі наслідки їх настання, а також заходи для уникнення ризиків. Найбільш неприпустимими ризиками являються:

- нестача матеріальних, фінансових, трудових ресурсів;
- недостатня кваліфікація працівників в роботі з новими програмами.

До ризиків високого впливу відносяться:

- збої в роботі електронної системи підприємства;
- збої в поставках сировини та матеріалів;
- незлагодженість в роботі комунікаційних зав'язків між підрозділами підприємства.

До помірних ризиків відносяться:

- недотримання запланованих строків реалізації проекту;
- ненадійність постачальників.
- недостатнє інформаційне забезпечення про обсяги збуту на найближчий період.

Враховуючи всі фактори настання ризиків та складання плану дій в разі їх появи, підприємству вдасться ефективно реалізувати запропоновані напрямки вдосконалення логістичної діяльності та покращити економічний стан підприємства.

Список використаної літератури

1. Управління ланцюгами поставок. URL: <http://k-tsl.com/nauchnye-napravlenija-kafedry-tsl/logistika/upravlenieserjami-postavok/> (дата звернення: 13.02.2020).
2. Колодізева Т.О. Управління ланцюгами поставок. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. 164 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14815/1/2016-Колодізева Т О.pdf> (дата звернення: 08.02.2020).
3. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок. Київ : Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с. URL: https://pidruchniki.com/72787/logistika/osoblivosti_upravlinnya_lantsyugami_postavok (дата звернення: 13.02.2020).
4. Rouse M. What is supply chain management (SCM) and why is it important? URL: <https://searcherp.techtarget.com/definition/supply-chain-management-SCM> (дата звернення: 18.02.2020).
5. Про компанію «Лукас». Офіційний сайт. URL: <https://lukas.ua/our-story/> (дата звернення: 06.03.2020).
6. ФОП Дмитров Олександр Станіславович. Офіційний сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/11700410/ (дата звернення: 11.03.2020).
7. ЕСАРОМ-Україна. Офіційний сайт. URL: <https://ua.kompass.com/c/есаром-україна-пп/ua211772/> (дата звернення: 19.03.2020).
8. ТОВ АВИС. Офіційний сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/31083801/ (дата звернення: 19.03.2020).
9. Полтавський цукрозавод. Офіційний сайт. URL: <https://poltava365.com/4322-na-poltavshhini-na-povnu.html> (дата звернення: 19.03.2020).

10. Vioil. Офіційний сайт. URL: <http://vioil.com/ua/companypofile/> (дата звернення: 21.03.2020).
11. Сикита І.В. Міжнародне партнерство як форма виходу компаній на зарубіжні ринки. Магістерська робота. Тернопіль. 2018 URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/32578/1/СикитаІ.В..pdf> (дата звернення 21.03.2020).
12. Украса. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrasa.com.ua/> (дата звернення: 21.03.2020).
13. Одесский коньячный завод. Офіційний сайт. URL: https://file.liga.net/companies/odesskii_konyachnii_zavod (дата звернення: 21.03.2020).
14. КиївМлин. Офіційний сайт. URL: <https://kyivmlyn.ua/> (дата звернення: 24.03.2020).
15. IMMER Ukrplastic. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrplastic.com/ru/> (дата звернення: 24.03.2020).
16. Ларус ТОВ, рівненська філія. URL: <https://ua.kompass.com/c/ларус-тов-рівненська-філія/ua180446/> (дата звернення: 24.03.2020).
17. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
18. Управление транспортировками (SAP TM). URL: <http://novardis.com/resheniya/sap-tm/> (дата звернення: 02.04.2020).
19. ERP системы. URL: https://www.kpms.ru/Automatization/ERP_system.htm (дата звернення: 15.04.2020).
20. Сигида Л.О., Сигида Н.О. Оцінювання ефективності ланцюгів поставок: методичний аспект. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 2. С. 63-69.
21. Сигида Л.О. Вплив маркетингового середовища підприємства на процес розроблення маркетингової політики розподілу. Економічний часопис – XXI, 2013, 7-8(2), 28-32.
22. Сигида Л.О., Біловодська О.А., Грищенко О.Ф. Особливості врахування логістичного потенціалу регіону в процесі розроблення системи розподілу на підприємстві. Економічний часопис-XXI, 2016, 160(7-8), 105-110.

23. Сигида Л.О., Сагер Л.Ю. Особливості функціонування ланцюгів поставок в умовах Індустрії 4.0. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика : монографія; за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2018, 424-433.
24. Олефіренко О.М., Летуновська Н.Є., Шевлюга О.Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019, Вип. 25, Частина 2. С. 20-24.
25. Naidabrus N.V., Bilovodska O.A., Saher L.Y. Logistic service in the innovative production distribution channels as its optimal structure factor Actual Problems of Economics, 2014, 11, 147-153.
26. Меджибовська Н.С.. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок Одес. держ. екон. ун-т. 2011. 288 с.
27. Чухрай Н.І., Млинко І.Б. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №3. 34 с.
28. Кіндій М.В., Малиш Я.В., Прийма Л.П. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту. *Національний університет "Львівська політехніка"*. 2015. С. 143-152.
29. Таньков К.М. Маркетинг взаємовідносин в управлінні ланцюгами поставок. *Бізнес Інформ*. 2012. №. 7. С. 180-183.
30. Van Weele A.J. Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice. Cengage Learning EMEA, 2009.
31. Tseng M.L., Chiang J.H., Lan L.W. Selection of optimal supplier in supply chain management strategy with analytic network process and choquet integral. *Computers & Industrial Engineering*. 2009. Vol. 57. №. 1. P. 330-340.
32. Davis T. Effective supply chain management. *Sloan management review*. 1993. Vol. 34. P. 35-35.
33. Buurman J. Supply chain logistics management. McGraw-Hill, 2002.

34. Ellram L.M. Supply-Chain Management: The Industrial Organisation Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1991.
35. Mentzer J.T. et al. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*. 2001. Vol. 22. 2. C. 1-25.
36. Lyulyov, O., Chortok, Y., Pimonenko, T., & Borovik, O. Ecological and economic evaluation of transport system functioning according to the territory sustainable development. *International Journal of Ecology and Development*, 2015, 30(3), 1-10.
37. Lyulyov, O., Chortok, Y., Pimonenko, T., & Borovik, O. Ecological and economic evaluation of transport system functioning according to the territory sustainable development. *International Journal of Ecology and Development*, 2015, 30(3), 1-10.