

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: Оцінка логістичної стратегії підприємства

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Чортюк Ю.В./

*Виконавець: _____/Шебеда А.С./
П.І.Б.*

Група: ПТЛ.м-11

Суми 2022

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування

_____ О.І. Карінцева
«03» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи *ПТЛ.м-11* , 2 курсу *ННІ БіЕМ*
Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»
Шебеди Анастасії Сергіївни

Тема індивідуальної роботи: *Оцінка логістичної стратегії підприємства*

Затверджую наказом по СумДУ №1139-VI від «28» листопада 2022 р.
Термін здачі студентом закінченої роботи: «14» грудня 2022 р.

Вихідні дані до роботи: *Навчальні посібники, підручники, нормативно-правові акти, офіційна інформація державних органів влади, інших державних структур*

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню)

Сутність логістичної діяльності підприємства

Дослідження логістичної діяльності

Напрямки оптимізації логістичної стратегії

Перелік ілюстрацій

Дата видачі завдання: «03» листопада 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _____
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «03» листопада 2022 р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота магістра: 40 с., 4 рисунка, 7 таблиць, 53 джерело посилання.

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

Проведено аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сумська м'ясна компанія». Досліджено особливості регіонального м'ясопереробного ринку визначено конкурентну позицію досліджуваного підприємства.

Визначено оцінку логістичної стратегії підприємства ТОВ «Сумська м'ясна компанія» та напрями удосконалення логістичної діяльності. Наведено та обгрунтовано рекомендації щодо оптимізації логістичної стратегії компанії, управління її товарними запасами та формування системи оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок підприємства.

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

ABSTRACT

Master's thesis: 40 pp., 4 figures, 7 tables, 21 reference sources.

The theoretical and methodological principles of managing the logistics activities of the enterprise have been studied. The essence, place and role of logistics activity in the management system of the enterprise is determined. The specific characteristics of the logistics strategy and the main logistics concepts are considered.

An analysis of the logistics activities of Sumy Meat Company LLC was carried out. Peculiarities of the regional meat processing market were studied, and the competitive position of the enterprise under study was determined.

The assessment of the logistics strategy of the Sumy Meat Company LLC and directions for improving logistics activities were determined. Recommendations for optimizing the company's logistics strategy, managing its inventory and forming a system for evaluating the effectiveness of the company's supply chain management are provided and substantiated.

KEY WORDS: LOGISTICS, LOGISTICS ACTIVITIES, LOGISTICS PROCESSES, MANAGEMENT, LOGISTICS STRATEGY.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Сутність логістичної діяльності підприємства.....	9
Розділ 2. Дослідження логістичної діяльності	
ТОВ «Сумська м'ясна компанія».....	12
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	12
2.2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сумська м'ясна компанія».....	19
2.3 Оцінка логістичної стратегії підприємства.....	22
Розділ 3. Напрямки оптимізації логістичної стратегії	
ТОВ «Сумська м'ясна компанія».....	32.
Висновки.....	36
Список використаних джерел.....	38

ВСТУП

Сьогодні ключову роль відіграє короткий час доставки замовленого товару клієнту. Отже, логістика має велике значення на підприємстві, яке пропонує прямий продаж. Незважаючи на те, що логістика пов'язана в основному з транспортом, потрібно пам'ятати, що логістичним процесам підвласний також матеріальний і інформаційний потік.

Найважливішим фактором, що визначає ефективність і функціональність логістики, є планування. У внутрішній структурі компанії дуже добре працює ланцюжок взаємопов'язаних дій. Завдяки цьому всі етапи транспортування товарів проходять безперебійно і займають мінімум часу. Безпосередньо на підприємстві можна виділити наступні заходи: збір продукту, його зберігання та підготовка до відвантаження і, нарешті, транспортування до кінцевого одержувача.

На підприємстві відіграє велику роль розташування виробничих потужностей. Їх розташування має бути суворо встановлене та оптимізоване таким чином, щоб забезпечити безпечне зберігання товару і швидкість його розміщення потрібних етапах технологічного процесу.

Проблеми управління розвитком сучасної логістичної діяльності підприємства знайшли своє відображення в чисельних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців відомі праці О. Амоші, Н. Коніщева, Н. Трушкіна. Серед зарубіжних вчених значний інтерес становлять праці С. Кравчика, П. Петраса, Д. Двілінського та інших.

Актуальність теми дослідження обумовлено скороченням часових витрат на виробництво готової продукції, що дозволяє підприємству підвищувати свою прибутковість з мінімальними грошовими вкладеннями.

Метою роботи є розкриття й поглиблення теоретичних основ логістичної стратегії та розроблення практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність логістичної діяльності підприємства;
- надати характеристики досліджуваному підприємству;
- здійснити аналіз дослідження логістичної діяльності підприємства;
- розробити напрямки оптимізації логістичної системи;
- обґрунтувати ефективність логістичного циклу підприємства.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науковометодологічних положень стосовно управління логістичною стратегією підприємства.

База практики: товариство з обмеженою відповідальністю «Сумська м'ясна компанія».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження управління логістичною діяльністю підприємства застосувались: методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії оптимізації логістичної діяльності підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого було відображено порівняння економічних показників підприємства тощо. Статистичний аналіз показників логістичної діяльності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління логістичною діяльністю підприємства.

Результати проведеного дослідження допоможуть оцінити логістичну стратегію підприємства та ефективно використовувати основи оптимізації логістичного процесу для скорочення часових витрат на виробництво продукції.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Орієнтація на загальносвітові тренди розвитку, в тому числі включаючи рух суспільства у руслі промислових революцій «Industry 3.0» [29,36,42,44,47,49,51,52,53] та «Industry 4.0», впливає на прийняття бізнес-рішень окремими підприємствами в процесі своєї діяльності [22,23,24,31,32,34,39,40,41,45,46,48,50].

Сьогодні перед підприємствами гостро стоїть проблема ефективного управління поставками, виробництвом і збутом, які повинні будуватися з метою задоволення вимог споживачів за мінімальних витрат [25,26,27,33,35,37,38,]. Для цього під час створення системи менеджменту сучасні організації все частіше використовують інноваційні методи і технології управління, які базуються на концепції логістики [28,30,43]. Сферою практичної реалізації такої концепції та підходу виступає логістична діяльність компанії.

Кожна компанія має розумно керувати співробітництвом між своїми внутрішніми підрозділами та мати контакт із зовнішнім оточенням (постачальниками та клієнтами) з метою обміну ресурсами та інформацією. [1]

Логістика в широкому розуміння - це система формування та контролю процесів потоку товарів та послуг, спрямованих на досягнення найбільш ефективного співвідношення між рівнем наданих послуг (рівнем обслуговування кінцевого споживача) та рівнем організації відповідних витрат.

Головним завданням виробничої логістики є створення та забезпечення найбільш сприятливого функціонування системи управління матеріальними потоками компанії. Логістика забезпечує оптимізацію кожного з процесів на виробництві.

Використання концепцій логістики дозволяє компаніям скоротити всі види запасів продукції у виробництві, постачанні й збуті, пришвидшити оборотність капіталу, зменшити собівартість виробництва, забезпечити повне задоволення потреб кінцевих споживачів в якості товару та обслуговування.

Розкритий потенціал логістичної діяльності дає змогу підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства. Важливою складовою організаційної структури успішного підприємства є відділ логістики, який покладає на себе наступні функції: планування випуску товарів; оперативне управління технологічними процесами виробництва; планування поставок матеріальних ресурсів; контроль якості продукції; підтримка стандартів якості продукції та сервісу. [2]

В межах логістичної системи на підприємствах застосовується п'ять рівнів управління: адміністративний; рівень управління становищем; рівень виконання замовлень відповідно до графічного плану; рівень управління інформаційними та матеріальними потоками; управління «online».

До логістики відносяться такі обсяги діяльності компанії: планування, контроль витрат, реалізація, зберігання та переміщення матеріалів підприємства. На початкових стадіях виробництва завдяки логістиці скорочується витрати, а продукція виготовляється у потрібні терміни. Логістичними діями є обслуговування клієнтів, транспортування, управління запасами та інформаційними потоками.

Найважливішою складовою логістики є транспорт, жодне виробництво не зможе існувати без можливості доставки своєї продукції до кінцевого споживача. Також слід відзначити роль управління запасами у товарному русі, воно дає змогу отримати більш якісне логістичне обслуговування для кожного з учасників. До функцій, які мають виконувати запаси відносять: врівноваження попиту та пропозиції, географічна спеціалізація, зміцнення ресурсів, захист від невизначеності. [3] Заключним логістичним кроком є обробка замовлень від споживачів.

Деякі ланки логістичного ланцюга взаємодіють на економічному, технічному та фінансовому рівнях інтеграції. Завдяки логістиці прискорюється процес отримання інформації та підвищується рівень обслуговування процесів виробництва. Послуги транспортно-експедиторських фірм (наприклад Cargohub, DHL, Schenker – BTL) допомагають виробникам та

вантажовідправникам знизити витрати на перевезення та зберігання, впроваджуючи свої логістичні функції в територіальній зоні за ознакою продуктової орієнтації. Робота логістичних систем характеризується широким асортиментом товарів, які реалізуються, стрімким попитом на продукцію, високими вимогами до обслуговування, наявністю посередників. [4]

За дослідженнями Міжнародного валютного фонду, витрати на логістику складають від 4% до більш ніж 30% прибутку, у європейських підприємств цей показник коливається в межах від 9% до 11%. [5]

В організації збуту українських підприємств є досить рідкісними рішення, які стосуються правильного розподілу товарно-матеріальних потоків, раціоналізації планів доставки ресурсів, запровадження розподільних центрів, перевірки постачальників. Такі логістичні рішення заохочуються компаніями, де присутній іноземний капітал. Використання принципів бережливого виробництва в логістиці (наприклад, канбан), системи 5S, принципу автономізації, принципу «точно в час» допомагає підвищити ефективність діяльності підприємства, продуктивність праці, покращення якості продукції, зменшення витрат та мінімізація виробничих втрат.

Принцип бережливого виробництва має на меті прискорення процесу надання логістичних послуг таких як зберігання та транспортування товарів покупцеві. На швидкість надання цих послуг впливає велика кількість незакінченого виробництва – більше, ніж 90% роботи гальмується, тим самим, породжуючи великі витрати. Незважаючи на очевидні переваги логістики в діяльності компанії, логістичні витрати одночасно з тим становлять одну з найбільших статей витрат підприємства, поступаючись лише матеріальним витратам.[6]

Запровадження, в свою чергу такого принципу як Just-In-Time («точно в час»), який зазвичай застосовують у економічному виробництві, дає змогу досягти таких результатів:

- зміцнення якості сервісу;
- зменшення собівартості товару та витрат на нього;

- мінімізація перевиробництва та часу очікування.

Для логістичної діяльності характерний «закон Парето»: в процесі логістичних послуг, 80% затримок є результатом менше, ніж 20% дій. Із «закону Парето» витікає, що для забезпечення своєчасних поставок на 99% потрібно знайти цих 20% дій та скоротити час циклу виробництва на 80%. [7]

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «СУМСЬКА М'ЯСНА КОМПАНІЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Сумська м'ясна компанія» - це сучасне підприємство, що здійснює виробництво м'ясо-ковбасних виробів та делікатесів, а також займається дистрибуцією охолодженого та замороженого м'яса, м'ясної продукції, напівфабрикатів, м'ясо-ковбасних виробів та м'ясних делікатесів у північно-східній частині України.

Напрямами діяльності СМК є:

- Виробництво м'ясо-ковбасних виробів та делікатесів під ТМ «Сумські ковбаси» та ТМ «Смачно індично», що виготовлені з високоякісної сировини, з використанням традиційних та інноваційних технологій виробництва.
- Повний комплекс дистрибуції м'яса, м'ясних продуктів у північно-східній частині України. СМК є офіційним дистриб'ютором ПАТ «Миронівський Хлібопродукт» (МХП) у місті Суми та Сумській області. Сумська м'ясна компанія пропонує широкий асортимент охолодженої і замороженої птиці ТМ «Наша Ряба», ТМ «Наша Ряба Апетитна», ТМ «Своя індичка», свинини господарств Сумської та Полтавської області, напівфабрикатів ТМ «ЛЕГКО!», ТМ «Ситні», «ПельМЕН», м'ясо-ковбасних виробів ТМ «Бацинський» та ін. [8]

Компанія є доволі сильним гравцем на регіональному рівні. Вона активно проводить свою діяльність в межах Сумської та Полтавської областей, що дає можливість щоденно забезпечувати ринок збуту свіжою продукцією.

Сумська м'ясна компанія виробляє великий асортимент м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних делікатесів під власними ТМ «Сумські ковбаси» та «Смачно індично».

Вся ковбасна продукція виготовляється Сумською м'ясною компанією із високоякісної сировини за унікальними рецептами, що поєднують традиційні та інноваційні технології виробництва.

У виробництві використовується сучасне обладнання відомих європейських брендів LASKA (Австрія), ALPINA (Швейцарія) та HANDTMANN (Німеччина). На підприємстві діє система автоматизованого, зонального температурного контролю.

Усі процеси виробництва ковбас контролюються Сумською м'ясною компанією згідно з Міжнародною системою контролю якості та безпеки харчової продукції ISO9001 і ISO22000 (HACCP) та системою менеджменту якості (відповідно до вимог ГОСТ 4161-2003). [8]

Оскільки компанія налічує понад 1000 торгових точок в Сумській та Полтавській областях, висока якість є пріоритетом у виробництві. Обов'язковим є вхідний та ветеринарний контроль м'яса (свинини, яловичини, курятини та м'яса індички) та робота лише з перевіреними постачальниками продукції на довгостроковій основі. Сумська м'ясна компанія суворо дотримується температурного режиму навколишнього середовища і сировини, а також температур термообробки, швидкого охолодження та зберігання продукції. Мінімізація ручної праці дозволяє знизити контакт людини з м'ясною сировиною та готовою продукцією у процесі виробництва.

Заготівля основної сировини для виробництва – м'яса відбувається на власних пунктах прийому, що обладнані сучасними холодильними установками, які дозволяють дотримуватися кліматичних та санітарно-гігієнічних умов зберігання продукції. Сировина швидко охолоджується до 3°C, адже саме за такої температури м'ясо зберігає свій смак та природну користь. Безпосередньо на прийомних пунктах проводяться перші аналізи фізико-хімічних і мікробіологічних показників, та суворий технологічний контроль, після чого лише сировину найвищої якості транспортують на завод, за допомогою ізотермічних транспортних засобів – рефрижераторів. Доставка як

від постачальників до виробничого комбінату, так і з заводу до кінцевого споживача відбувається згідно з індивідуальними маршрутами.

Сумська м'ясна компанія з 2004 року є офіційним дистриб'ютором ПАТ «Миронівський Хлібопродукт» у місті Суми та Сумській області. За цей час була створена надійна та сильна система дистрибуції та складської логістики. Продукція МХП представлена також у мережі магазинів-партнерів «Перший м'ясний» та «М'ясорубка». [8]

Співробітники комерційного департаменту завдяки професійній команді спеціалістів Сумської м'ясної компанії консультують клієнтів з питань:

- підбору оптимального товарного асортименту;
- доставки;
- поповнення товарного запасу у місцях роздрібної торгівлі м'ясом та м'ясними виробами.

Багаторічний досвід роботи з клієнтами, товарний асортимент, гнучка і оперативна логістика сприяють ефективній взаємодії з:

- національними та локальними торговими мережами;
- компаніями з гуртової та роздрібної торгівлі;
- сегментом HoReCa;
- м'ясопереробними підприємствами;
- бюджетними організаціями.

Складські приміщення підприємства оснащені сучасним автоматизованим обладнанням, що дозволяє контролювати дотримання кліматичних та санітарно-гігієнічних умов зберігання продукції, а також здійснювати оцінку її наявності та якості.

Режим зберігання включає дотримання необхідної температури, відносно вологості і швидкості повітряних потоків. Точність вимірювання складає 0.1 градуса, вимірювання проводяться кожні 30 секунд. Щодня в складських приміщеннях проводиться санітарна обробка та дезінфекція виробничого середовища. Автоматизація виробничих процесів, що здійснюється на базі

ARM, дозволяє забезпечувати контроль за якістю товарів на складі, безперебійним постачанням товарів клієнтам, оцінювати наявність товарів та інформацію про їх переміщення.

Транспортування продукції здійснюється спеціальними фургонами-рефрижераторами, що оснащені системами супутникової навігації GPS, для управління і контролю за температурним режимом кузовів під час доставки продукції. Після кожного рейсу кузови автомобілів проходять знезаражування спеціальними засобами, з метою недопущення розмноження шкідливих бактерій.

Продукція СМК доставляється за індивідуальними маршрутами, що розроблені співробітниками компанії, це дозволяє вчасно доставити продукцію в пункти призначення.

Варто зазначити, що СМК входить до ТОП-25 м'ясопереробних компаній, що створюють 83% національного об'єму української м'ясної продукції.

Найпопулярнішими виробниками м'ясної продукції в Україні є:

- М'ясна фабрика «Фаворит»;
- «Глобинський м'ясокомбінат»;
- М'ясокомбінат «Ятрань»;
- М'ясокомбінат «Ювілейний»;
- Підприємство «Український бекон»;
- ТМ «Пан курчак»;
- «Кременчугм'ясо»;
- ТМ «ВК і К»;
- ТМ «Онїс» та ін. [8]

Виробництво м'ясної продукції має деякі специфічні особливості (господарські та організаційні):

1. Невеликий термін зберігання продукції в сирому вигляді.
2. Наявність великої кількості продуктів переробки.

У формуванні циклу від виробництва сировини, до поставки кінцевої продукції споживачу, сільське господарство знаходиться в доволі непростому

становищі, в першу чергу, через високу роздробленість виробництва. Найчастіше попит на готові продукти є більш еластичним, ніж на саму сировину. [9]

Організаційна структура підприємства

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

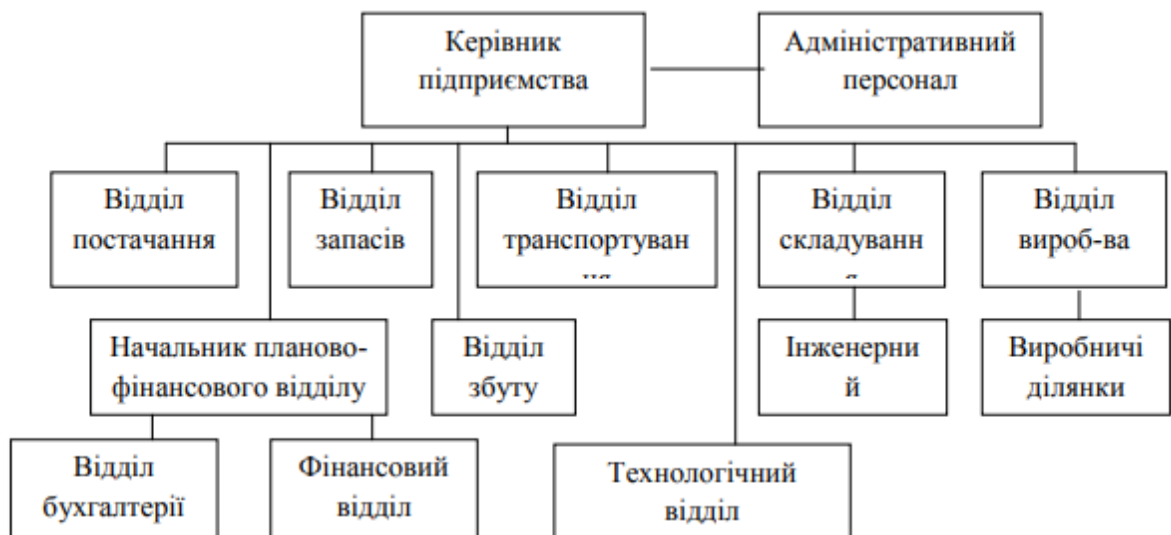


Рис. 2.1 Функціонально організаційна структура управління ТОВ «Сумська м'ясна компанія» (складено на основі [10])

Найважливіші функції для діяльності підприємства, такі як фінанси, маркетинг, логістика чи виробництво, мають організаційне закріплення. Для кожної функції формується ієрархія служб («шахта»), за якої основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає можливість підібрати кваліфіковані кадри, що професійно виконують свої задачі, у відповідні відділи компанії, що в свою чергу мінімізує витрати виробничої функції. [11]

Існують відповідні показники, якими оцінюють результат роботи кожної з функціональних служб. Робота виробничого відділу, наприклад, визначається показниками продуктивності праці, виконанням графіку випуску продукції, використання обладнання, витрат ресурсів тощо. Виходячи з цього, і система матеріального стимулювання будується на досягненні кожною службою

високих показників. Таким чином, сам кінцевих результат відходить, скажімо так, на задній план, оскільки прийнято вважати, що кожна зі служб так чи інакше працює на його досягнення. [12]

Кадрова політика

Компанія проводить активну відкриту кадрову політику:

- керівні органи мають засоби впливу на ту чи іншу ситуацію, а не тільки прогнози;
- керівництво компанії має якісні програми кадрової роботи з різними варіантами їх реалізації для різних ситуацій;
- кадрова служба використовує антикризові програми, регулює впровадження цих програм, виходячи з зовнішньої та внутрішньої ситуації, проводить моніторинг цих ситуацій.

Організаційна політика є прозорою для робітників, не зважаючи на те, на якому рівні вони знаходяться (нижча, чи керівна посада). Спираючись на конкурсний відбір, на роботу приймають фахівців високої кваліфікації. Такий тип політики кадрів є визначальним для компаній, які проводять конкурентну політику, тримають курс на швидке підвищення обсягів виробництва та покращення своїх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. [13]

Маркетингова діяльність

Складовими внутрішнього середовища компанії є: постачальники, конкуренти, маркетингові посередники, контактні аудиторії та споживачі.

Враховуючи те, що підприємство має власні бази з сировиною, потреба в постачальниках стоїть не на стільки гостро, але частково компанія все ж таки купує сировину у контрагентів.

Маркетинговими посередниками є організації, що беруть участь у різних етапах процесу маркетингу фірми (просування, збут, маркетингові дослідження та ін.). Прикладом маркетингових посередників СМК є «Перший м'ясний», «М'ясорубка», «АТБ».

Під контактними аудиторіями розуміють юридичних або фізичних осіб, які показують зацікавленість підприємством (реальну чи потенційну) та мають

зможу впливати на його діяльність. Прикладом контактної аудиторії в ТОВ «Сумська м'ясна компанія» є її засновники та учасники.

В компанії успішно функціонує підтримуюча стратегія маркетингу, якщо розглянути маркетингову політику. СМК підтримує співвідношення попиту та пропозиції за допомогою точок дегустації, реклами тощо, так як їх показники майже повністю співпадають.

Торговельні представники щоденно контролюють умови зберігання продукції, регулярно відвідуючи торгові точки.

Технологи, в свою чергу, проводять контрольні закупівлі, роблять тести, щоб бути впевненими в тому, що під час продажу збережено якість продукції, а її смак та користь залишаються на високому рівні. [14]

Фінансовий аспект

СМК отримує доходи з продажу своєї продукції. Попит на м'ясо-ковбасні вироби з часом збільшується, тому підприємство постійно розвивається, завдяки високим обсягам продажів. Доволі вагомим фактором розширення є запозичені кошти, завдяки яким компанія будує нові цехи, поліпшує сировинну базу, проводить всілякі дослідження. [15]

Стратегічна політика

Стратегічним планом ТОВ «Сумська м'ясна компанія» є розростання матеріально-сировинної бази, впровадження нових видів продукції, підвищення обсягів виробництва. [16]

Виробничий фактор

Компанія СМК приділяє велику увагу вдосконаленню обладнання, ураховуючи сучасне бачення світової промисловості. На підприємстві функціонує новітня лабораторія, щоб забезпечити безперервний контроль якості продукції та сировини. Сумська м'ясна компанія постійно інвестує в автоматизацію процесів виробництва та модернізацію устаткування, що дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх чинників і створювати продукцію високої якості. Але, не дивлячись на це, СМК має постійно боротися за своїх

споживачів, тому що рівень конкуренції в цьому сегменті дуже високий, а платоспроможність покупців різко зменшилася, в зв'язку з війною в Україні. [17]

2.2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Сумська м'ясна компанія»

Логістична діяльність СМК є важливим напрямком діяльності компанії, оскільки вона забезпечує зв'язки з зовнішнім середовищем підприємства та контролює внутрішні зв'язки при виробництві продукції.

Виробнича логістика являє собою процес підтримки виробничого процесу виготовлення м'ясо-ковбасних виробів та напівфабрикатів необхідними ресурсами (людськими та фінансовими, інформацією, матеріалами та ін.) шляхом впровадження необхідних заходів. Логістика СМК охоплює всі чинники, що пов'язані з забезпеченням виробничого процесу потрібною сировиною, допоміжними та експлуатаційними матеріалами, а також передачею готової продукції або напівфабрикатів до точок збуту. Правильне формування логістичних процесів набуває з кожним днем все більшого значення в організаційній структурі компанії. Тож завдяки ефективній логістиці підприємство може значною мірою знизити транспортні витрати, які є чи не найбільшими в процесі виробництва, та більш раціонально використовувати існуючі ресурси. [18]

Одним з головних завдань логістики підприємства є оптимізація та управління внутрішньовиробничими процесами виготовлення продукції. Логістика харчових продуктів, в свою чергу, включає управління потоком продуктів і інформації по всьому ланцюжку виробництва (постачання сировини та упаковки, переробка продукції, зберігання, транспортування, розподіл). [14]

Розглянемо логістичний ланцюг руху продукції від постачальника до споживача для підприємства СМК (рис. 2.2)

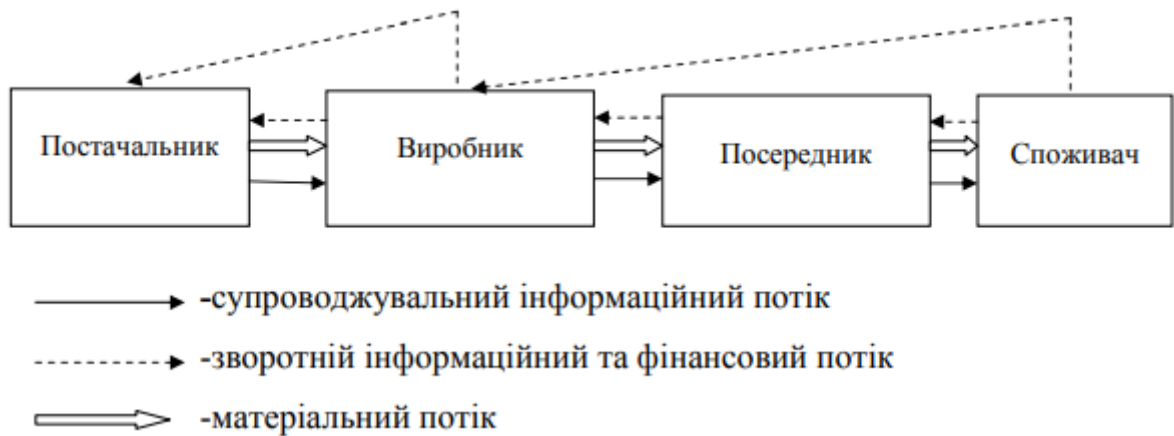


Рисунок 2.2 Логістичний ланцюг доведення продукції ТОВ «Сумська м'ясна компанія» до споживача [14]

Відповідно до ланцюгів логістичного забезпечення організаційна структуризація логістичної системи визначається загальною стратегією підприємства, а також конкурентною стратегією ТОВ «Сумська м'ясна компанія».

Мета логістичної системи підприємства включає в себе максимізацію прибутку на довгостроковий період через ефективне здійснення логістичних функцій. [8] Структура управління логістичною діяльністю СМК увесь час вдосконалюється та розвивається, пристосовуючись до зовнішніх змін та сфері управління (рис. 2.3)

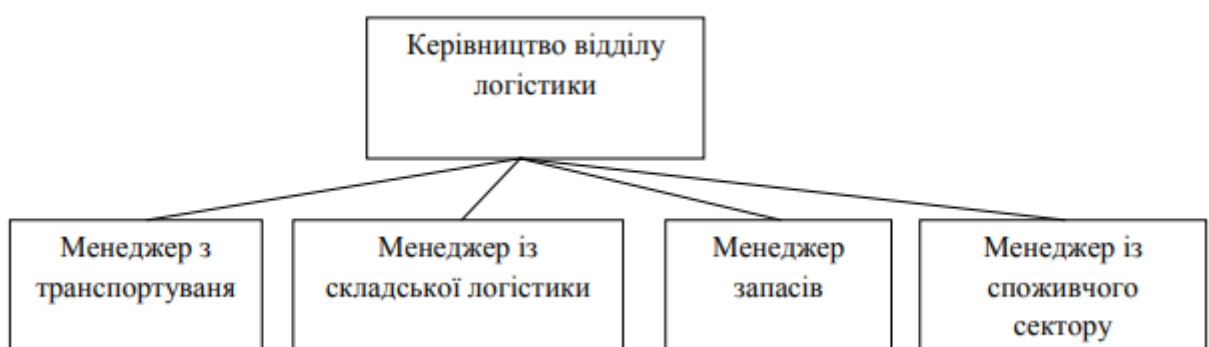


Рисунок 2.3 Організаційна структура логістичної системи СМК [8]

Відділ логістики Сумської м'ясної компанії виконує такі функції:

- контроль доставки м'ясної продукції та напівфабрикатів споживачеві в відповідності до замовлень;
- професійне та своєчасне оформлення документації збуту;

- створення ефективних маршрутів доставки товарів;
- контроль виконання замовлень, відвантажень і залишків нереалізованого товару;
- підтримка оптимального рівня витрат на транспортні та експедиторські послуги;
- впровадження заходів для мінімізації витрат на складські операції;
- облік запасів на складі, зниження показників браку продукції;
- раціоналізація використання транспорту та складського обладнання;
- управління запасами;
- контроль планування нормального обсягу запасів на складі, для безперебійної реалізації;
- складання бюджету відділу логістики;
- контроль якості та терміну запасів продукції.

Проведемо аналіз витрат відділу логістики ТОВ «Сумська м'ясна компанія», який полягатиме у групуванні витрат за виробничими логістичними операціями та видами робіт. [14] Структуру логістичних витрат компанії наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Структура логістичних витрат ТОВ «Сумська м'ясна компанія» за 2019-2021 рр., тис.грн [19]

Стаття логістичних витрат	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				20/19	21/20	20/19	21/20
Витрати на збут	18.7	307.1	167.4	288.4	-139.7	15.42	-0.45
Складські витрати	24.9	50.2	63.2	25.2	13.1	1.01	0.26
Виробничі логістичні витрати	24.3	48.9	61.6	24.6	12.7	1.01	0.26
Витрати на закупівлю	238.6	313.0	583.5	74.4	270.5	0.31	0.86
Витрати на транспортування	255.6	371.5	539.4	115.9	167.9	0.45	0.45
Витрати на логістичне адміністрування	18.7	78.6	58.4	59.9	-20.2	3.20	-0.26

Виходячи з показників, поданих в таблиці, видно, що витрати зростають, але відсоток зростання є відносно невеликим. Лише витрати на логістичне адміністрування та збут зменшилися в період з 2020 по 2021 рік на 26% та 45% відповідно. Це викликано реінжинірингом та модернізацією логістичної системи, оскільки в 2019 році компанія придбала нове обладнання для виробництва та транспортування, а також значною мірою змінила систему замовлень та прогнозування попиту. Взавши до уваги загальний розвиток Сумської м'ясної компанії варто зазначити, що збільшення обсягів реалізованої продукції і спричинило збільшення логістичних витрат.

Витрати на збут за вказані роки збільшилися на 149 тис.грн, та варто пам'ятати, що в 2019 році було різке збільшення витрат, завдяки вищезгаданим процесам. В наступному році ми бачимо навпаки зменшення витрат, через раціоналізацію використання фінансів призначених на збут.

Складські витрати збільшилися на 38.3 тис. грн, пропорційно зі збільшенням запасів на складах. При цьому транспортно-складські витрати суттєво впливають на собівартість продукції, що тягне за собою підвищення ціни.

Виробничі логістичні витрати виросли до 2021 року на 37.3 тис. грн. До логістичних витрат відносять витрати, пов'язані з рухом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей від постачальника до кінцевого покупця. До виробничих логістичних витрат СМК входять фактичні витрати, втрата прибутку від вилучення оборотних коштів, збитки від низького рівня якості ресурсів та кінцевої продукції на будь-якому з етапів логістичного ланцюга.

Витрати на закупівлю виросли на 345 тис. грн. Разом з транспортними витратами вони складають найбільшу частку серед інших. Знову ж таки, причиною збільшення витрат на закупівлю сировини, транспортування та збереження продукції є збільшення реалізованої продукції.

Витрати на транспортування в свою чергу є достатньо високими, через те, що до них входять:

- витрати на охоронну та протипожежну систему при транспортуванні;
- провідна плата, включаючи додаткові збори;
- оплата тарифу (фрахту) а перевезення та вантажні роботи;
- витрати на доставку та розвантаження запасів, що надійшли на склад підприємства.

Проаналізувавши дані за 2019-2021 рр. можемо зробити висновок, що логістичні витрати підприємства збільшуються з кожним роком. Основною причиною тому служить приріст обсягів реалізації продукції. В свою чергу, зменшення деяких показників, таких як збут та логістичні витрати, зумовлене більш раціональним використанням фінансів, завдяки реінжинірингу логістичних процесів.

2.3 Оцінка логістичної стратегії підприємства

Ефективна діяльність логістичної системи має задовольняти потреби виробництва найкращим чином, але при цьому зводити до мінімуму витрати компанії. Варто зазначити, що дослідженню логістичних систем підприємства приділяють небагато уваги, не дивлячись на те, що це ресурсозатратна сфера діяльності і вона має постійно вдосконалюватися. Більше ніж 70% вартості продукту, який потрапляє до споживача, складають витрати зі збереження, пакування, транспортування та інші операції, що забезпечують рух потоку матеріальних цінностей. [20]

Оцінити функціонування логістичної системи можна за допомогою системи 5V, це комплексна взаємодія п'яти ознак: обсяг (volume), швидкість (velocity), асортимент (variety), вартість (value), нестійкість (volatility) (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 Ознаки функціонування логістичної системи (5V) [21]

Ознака	Характеристика
Об'єм	Обсяг потоку матеріальних цінностей, які проходять через систему та її елементи
Швидкість	Тривалість ланцюга виконання замовлень, процесу запуску, циклу виробництва, оборотність запасів, час розробки та впровадження нової продукції на ринок збуту
Асортимент	Лінія товарів, перелік продукції
Вартість	Загальні системні витрати на логістичну діяльність, вартість «логістичного продукту»
Нестійкість	Зміна попиту, надійність циклів логістичної системи, незмінність режиму поставок

Система оцінки логістичної стратегії має давати відповідь на три основних питання: спостереження над логістичними операціями, управління та контроль над ними. Показники моніторингу дають можливість побачити динаміку роботи систем. До таких показників належать елементи структури витрат та сервісний рівень. Показники контролю – це наявні результати діяльності, які також допомагають корегувати логістичні процеси, при відхиленні їх від норми (наприклад відстеження пошкодженого вантажу під час транспортування). Показники оперативного управління слугують для мотивації робітників. [22]

Також існують показники, які пов'язані оцінкою логістичного вкладу в діяльність компанії, вони поділяються на:

- ті, що характеризують саму систему логістики;
- ті, що характеризують роботу цієї системи.

До першої групи входять логістичні активи, такі як транспорт, складські приміщення, запаси та устаткування. Вони можуть складати найбільшу частку активів компанії. У дистриб'юторів, для прикладу, це більше, ніж 90% від усіх активів. Характеристика керування активами підприємства показує, як швидко обертаються ліквідні активи і як вдало проходить покупка інвестицій, що вкладено в основні засоби. Характерними показниками потужності основних засобів (логістичних активів) є:

- ✓ кількість (од.);

- ✓ місткість (куб.м) або к-ть товару (тон)
- ✓ пропускна спроможність (т/добу)
- ✓ площа (кв.м)

Друга група включає в себе такі показники логістичної системи:

- надійність;
- ефективність;
- гнучкість;
- продуктивність її ланок. [23]

Для проведення моніторингу логістичної системи, необхідно проаналізувати показники продуктивності, ефективності та ін. Перед тим, як проводити розрахунки, необхідно побудувати таблицю вихідних даних (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 Вихідні дані показників логістичної діяльності ТОВ «Сумська м'ясна компанія» за 2019-2021 р.р. [19]

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
К-ть відвантажень/розвантажень	433.0	594.0	791.0	161.0	197.0	0.4	0.3
Загальна к-ть замовлень	437.0	610.0	966.0	173.0	356.0	0.4	0.6
К-ть укомплектованих замовлень	387.0	540.0	855.0	153.0	315.0	0.4	0.6
К-ть торгових агентів	3.0	4.0	4.0	1.0	0.0	0.3	0.0
К-ть комплектувальників	2.0	3.0	4.0	1.0	1.0	0.5	0.3
К-ть вантажників	3.0	4.0	5.0	1.0	1.0	0.3	0.3
Чистий дохід з продажів	4300.6	6671.5	7693.5	2370.9	1022.0	0.6	0.2
Чистий прибуток	143.3	21.8	73.7	-121.5	51.9	-0.8	2.4
Середньорічна вартість логістичних активів	3108.7	3542.9	3927.2	434.3	384.3	0.1	0.1
Інвестиції в логістичні активи	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Нормативне завантаження потужності	3672.7	5697.5	6570.2	2024.7	872.8	0.6	0.2
Фактичне завантаження потужності	4300.6	6671.5	7693.5	2370.9	1022.0	0.6	0.2
Собівартість реалізованих товарів	3545.0	5511.7	6130.2	1966.7	618.5	0.6	0.1
Середньорічна сума оборотних коштів	111.9	116.4	264.3	4.5	147.9	0.0	1.3
Загальні логістичні витрати	2317.5	2439.8	2613.5	122.4	173.7	0.1	0.1

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
Витрати на виробництво та реалізацію	5171.2	7223.9	7964.3	2552.6	740.4	0.4	0.1
Валовий дохід	755.6	1159.8	1563.3	404.2	403.5	0.5	0.3
Витрати на реалізацію товарів	162.6	171.2	183.4	8.6	12.2	0.1	0.1
К-ть вчасно виконаних замовлень	385.0	539.0	852.0	154.0	313.0	0.4	0.6
Замовлення реалізовані зі складу	385.0	539.0	852.0	154.0	313.0	0.4	0.6
К-ть реклаमाцій	1.0	0.0	2.0	-1.0	2.0	-1.0	0.0

Розраховуємо показники, які характеризують діяльність людських ресурсів в процесах логістики та їх продуктивність. Вимірювання проводяться в кількості логістичних операцій на одного працівника в рік (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 Продуктивність працівників логістичної системи ТОВ «Сумська м'ясна компанія»

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
К-ть розвантажень/відвантажень на 1 працівника	144	149	158	4	10	2.89	6.53
К-ть укомплектованих замовлень на 1 працівника	194	180	214	-14	34	-6.98	18.75
К-ть замовлень на 1 торгового агента	146	153	242	7	89	4.69	58.36

Дані показники показують кількість загальних дій працівників логістичного відділу з 1 рік та обчислюються за наступними формулами:

Кількість розвантажень/відвантажень на 1 працівника:

$$Kp / в.1р. = \frac{Kp / в3}{Kв}$$

[24]

Де $Kp/в3$ – к-ть відвантажених/розвантажених замовлень;

$Kв$ – к-ть вантажників.

Кількість скомплектованих замовлень на 1 працівника:

$$K_{ск.з.1р.} = \frac{K_{ск.з}}{K_k}$$

[24]

Де $K_{ск.з}$ – к-ть скомплектованих замовлень;

K_k – к-ть комплектувальників.

Кількість замовлень на 1 торгового агента:

$$K_{з.1а.} = \frac{K_z}{K_{т.а.}}$$

[24]

Де K_z – загальна к-ть замовлень;

$K_{т.а.}$ – к-ть торгових агентів.

Розглянемо динаміку поданих вище показників на рис. 2.4.

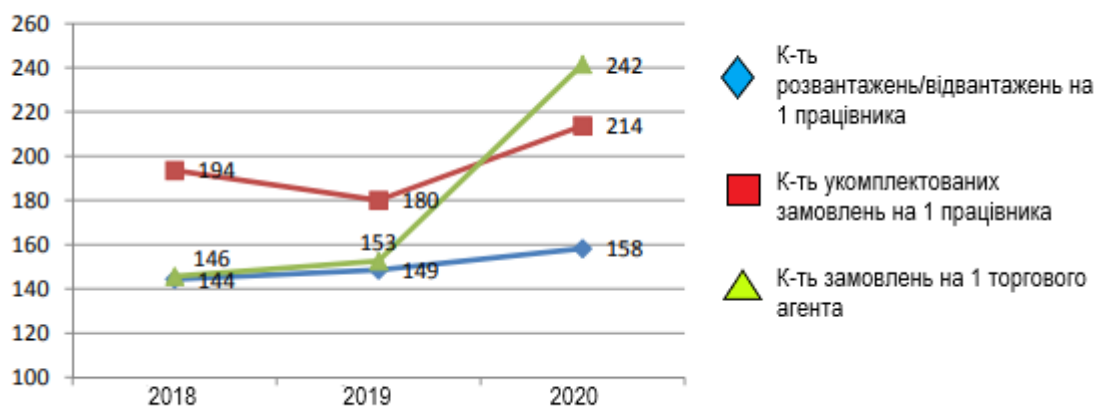


Рисунок 2.4 Динаміка зміни показників продуктивності працівників відділу логістики ТОВ «Сумська м'ясна компанія» за 2019-2021рр.

Проводячи аналіз показників продуктивності можна помітити позитивну динаміку (показники зростають), що вказує на те, що кількість замовлень підприємства збільшується, що тягне за собою збільшення продажів, а відповідно и доходу компанії.

Кількість розвантажень/відвантажень на 1 працівника стабільно зростає найбільш стабільно, в порівнянні з іншими показниками, але варто врахувати,

що така тенденція не буде постійною через людський фактор. На СМК зафіксована норма розвантаження/відвантаження на 1 працівника, яка складає 6 тон за добу. Це означає, що при підвищенні об'єму роботи, встановлена норма буде перевищена, що, в свою чергу, потягне за собою зниження продуктивності праці та збій графіку виконання робіт, а це загрожує зниженню прибутковості підприємства.

Кількість укомплектованих замовлень на 1 працівника за розглянутий період має коливальний характер. Загальний рівень готових замовлень збільшився на 10.3%, але в 2020 році показник впав на 18 пунктів, причиною цього послугувало збільшення штату співробітників на 1 людину, яка взяла на себе частину укомплектованих замовлень, тому показник на кожного робітника дещо зменшився.

Також бачимо, що кількість замовлень на 1 торгового агента з 2020 по 2021 р.р. виросла майже на 60%. Це стало можливим завдяки збільшенню кількості замовлень ковбасної продукції та стрибок попиту на напівфабрикати.

Проаналізувавши показники продуктивності працівників логістичного відділу ТОВ «Сумська м'ясна компанія» можна зробити висновок, що вони знаходяться в межах норми для даного етапу розвитку компанії.

Розглянемо показники, що визначають ефективність логістичної системи компанії (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 Показники ефективності логістичної системи ТОВ «Сумська м'ясна компанія» за 2019-2021рр. [19]

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
Оборот логістичних активів	1.38	1.88	1.96	0.5	0.08	36.12	4.04
Завантаженість потужності логістичних об'єктів	1.17	1.17	1.17	0.0	0.0	0.0	0.0
Оборотність запасів:							
кількість оборотів	31.69	47.37	23.2	15.68	-24.17	49.46	-51.03
тривалість одного обороту	11.52	7.71	15.73	-3.81	8.03	-33.09	104.2
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	0.45	0.34	0.33	-0.11	-0.01	-24.63	-2.84
Рентабельність каналів збуту	0.15	0.16	0.2	0.01	0.04	9.88	22.26

Оборот логістичних активів характеризує оборот власного капіталу, мається на увазі, скільки разів за обраний проміжок часу відбувається повне логістичне коло, яке приносить підприємству прибуток. Формула для розрахунку коефіцієнту оборотності логістичних активів виглядає так:

$$Коб.л.а. = \frac{Чвп}{Сл.а.}$$

Де *Чвп* – чиста виручка з продажів;

Сл.а. – середня вартість логістичних активів.

Оборотність запасів включає в себе тривалість одного обороту та кількість цих оборотів. Даний показник відображає повернення авансових коштів за часовий проміжок від накопичення запасів до отримання коштів за реалізацію продукції.

Тривалість одного обороту визначається за формулою:

$$T = \frac{Кдн}{Коб} \quad [24]$$

Де *Кдн* – к-ть днів періоду;

Коб – к-ть оборотів.

Формула для розрахунку кількості оборотів [24]:

$$Коб. = \frac{с/в}{Сс.о.к}$$

Де *с/в* – собівартість реалізованої продукції;

Сс.о.к. – середня сума оборотних коштів за деякий період часу.

Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат визначає вагомість витрат, що пов'язані з усілякими галузями логістичної активності.

Показник має таку формулу для обчислення:

$$Чл.в. = \frac{Зл.в.}{Зв} \quad [24]$$

Де $Z_{л.в}$ – загальні логістичні витрати;

$Z_{в}$ – загальні витрати на виробництво та реалізацію товарів.

Рентабельність каналів збуту визначає корисність та ефективність обслуговування визначених каналів збуту та обчислюється за наступною формулою:

$$P_{к.з.} = \frac{B_{д}}{Z_{в}} \quad [24]$$

Де $B_{д}$ – валовий дохід;

$Z_{в}$ – загальні витрати на реалізацію продукції.

Проаналізувавши таблицю 2.5, подану вище, можна сказати, що показник завантаженості потужності об'єктів логістики залишається незмінним протягом останніх трьох років, це дає змогу зберігати від 10 до 30% резерву потужностей логістичної системи. Показник знаходиться в межах норми, якщо ж в подальшому він матиме тенденцію до зросту, це може призвести до стрімкого зносу потужності компанії, і, як наслідок, зниження якості продукту та відхилення від заданого плану виробництва.

Оборот логістичних активів має тенденцію до зросту, що вказує на збільшення швидкості обороту особистого капіталу компанії. Збільшення цього показника здійснюється завдяки збільшенню чистого прибутку від продажів продукції, що знаходить позитивний відгук у розвитку компанії.

Для частки логістичних витрат в період 2019-2021 рр. характерне зменшення більше, ніж на 10%, це пов'язано з тим, що загальні витрати на виробництво та продаж навпаки зросли через підвищення цін на закупівлю сировини.

Щодо рентабельності каналів збуту, можемо бачити позитивну тенденцію. Причиною збільшення цього показника є постійне зростання валового доходу при невеликих змінах у логістичних витратах. В майбутній перспективі збереження позитивної динаміки рентабельності каналів збуту призведе до збільшення валового доходу над логістичними витратами.

Тож проаналізувавши основні складові логістичної системи ТОВ «Сумська м'ясна компанія», можна зробити висновок, що логістична стратегія підприємства обрана вірно, а компанія функціонує на високому рівні.

Майже всі показники логістичної системи знаходяться в оптимальних межах та на прийнятному рівні. Витрати на логістику доволі високі, завдяки безперервному розвитку логістичної діяльності, в 2019 році, наприклад, було проведено модернізацію логістичної системи та її реінжиніринг. Подібного роду витрати займають суттєву частку серед загальних витрат. За допомогою подальшої оптимізації логістичної системи можна і надалі вдосконалювати внутрішні виробничі системи, що допоможе підприємству стати ще більш конкурентоспроможним та отримати значні переваги на ринку збуту. Хоча в даний момент ТОВ «Сумська м'ясна компанія» позиціонує себе як потужного гравця і знаходиться на відносно високому рівні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СУМСЬКА М'ЯСНА КОМПАНІЯ»

Логістичні витрати являють собою низку витрат, що пов'язані зі здійсненням логістичних операцій. Керуючи логістичною системою, під час прийняття раціональних рішень, до загальних логістичних витрат варто враховувати також втрати доходу від знерухомих матеріальних ресурсів, збитки від низького рівня якості сировини, транспортування товарів, логістичного сервісу тощо. Такі збитки частіше за все позиціонують як зменшення частки на ринку, зниження кількості продажів, нестачу прибутку чи клієнтів. [25]

Одною з основних проблем, що виникають під час відокремлення логістичних витрат є те, що бухгалтерська практика зазвичай не має потрібної інформації, для виділення цих витрат серед інших. Система обліку не може відокремити витрати логістики від інших корпоративних витрат і це не дає змоги проаналізувати їх належним чином, врахуючи наслідки прийнятих управлінських рішень. Тому виявляється, що логістичні витрати не завжди контролюються керівництвом підприємства.

Логістичні витрати прийнято поділяти на:

- витрати на фінансування логістичної діяльності та управління інформаційними потоками;
- витрати на зберігання запасів;
- витрати на купівлю матеріальних цінностей;
- витрати на реалізацію замовлень;
- додаткові витрати на управління резервами. [26]

Система контролю є складовою ефективного управління логістичними витратами. Покращити контроль витрат можна таким чином:

1. Сконцентрувати увагу на місцях виникнення витрат;
2. Кожен вид витрат має оброблятися окремим чином;

3. Мінімізувати витрати через скорочення недоцільних видів діяльності;
4. Необхідно мати змогу оцінювати підсумки діяльності кожної зі сфер логістики окремо, навіть під час загальної оцінки компанії.
[27]

Раціональне керівництво процесом логістики значною мірою скорочує його витрати. Доволі ефективним є запровадження інноваційних рішень, та, нажаль, такий підхід ще не досить поширений серед вітчизняних підприємств, на відміну від західних корпорацій. Наприклад, Європейська транспортна біржа впровадила систему «точно в час» (англ. Just-in-time), що допомогло вдосконалити процеси логістики, мінімізуючи несвоєчасні виконання замовлень. Звіти статистичного управління з питань транспортної діяльності показують, що більшість підприємств і досі не мають вирішення питання несвоєчасних доставок. [25]

Внутрішня логістика так само має недоліки. Наприклад, втрата часу на з'єднання процесів виробництва, навіть в загальному циклі, може призвести до втрачених можливостей. Здається, що такі затрати є мінімальними, але в довготривалому баченні накопичення подібних затрат «краде» в підприємства час, який можна було б використати для виробництва більшої кількості товарів. Вирішенням цієї проблеми є оптимізація процесу переходу продукції з однієї виробничої ланки на іншу за рахунок скорочення часу.

Для врегулювання вищезгаданих проблем, як і в випадку ТОВ «Сумська м'ясна компанія», доцільно було б скористатися концепцією JIT (точно в час).

Дана концепція базується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних із створенням запасів та затримок в логістичному процесі. Винахідником цієї системи була ще в 50-х роках ХХ століття японська автомобільна компанія Toyota. Чому саме вони? Тому що Японія – це країна, яка має обмежені ресурси, та в цей же час є дуже густонаселеною. В цій країні безпідставними

втратами вважається продукція з вадами та, як не дивно, запаси продукції, через те, що вони охоплюють якесь місце та обмежують ресурси. Можна навіть назвати концепцію ЛІТ філософією, яка включає в себе кожен з процесів – від створення та продажу товарів до післяпродажного сервісу. Для більшої результативності системи, підприємство має окреслити ряд допоміжних цілей, таких як: максимальне зменшення поточних запасів та тотальна ліквідація безпідставних запасів, усунення будь-яких порушень та перебоїв у роботі на всіх етапах виробництва. [28] Використання даної системи має свої переваги та недоліки, побачити їх можна в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Переваги та недоліки концепції «точно в час» [28]

Позитивні сторони	Негативні сторони
<ul style="list-style-type: none"> 1. Максимальна гнучкість при модифікації асортименту; 2. Активна участь працівників у вирішенні проблем; 3. Збільшення продуктивності; 4. Підвищення якості товарів, що виготовляються; 5. Мінімізація бракованої продукції та перебоїв в роботі; 6. Зменшення кількості виробничих приміщень; 7. Мінімізація запасів 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Для запровадження системи можуть знадобитися масштабні зміни на виробництві, досягнення яких є доволі важким на практиці; 2. Можуть стати фатальними будь-які перебої в роботі виробництва, через відсутність запасів.

Реалізація стратегії «точно в термін» може бути успішною лише в більш менш стабільно функціонуючих компаніях, які мають довгострокові господарчі зв'язки. В Україні першим відкрило для себе цю концепцію ЗАТ «Чумак», але на даний момент доволі багато компаній активно використовують в своїй практиці такий підхід. Приклади цих компаній та відсоток їх заощаджень в логістичних витратах наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Економія логістичних витрат на українських підприємствах за допомогою концепції «just in time» [29]

Підприємство	Відсоток заощаджень
Сармат	25
ЗАТ «АВК»	20
«Торговий дім Харківський жирокOMBінат»	18
«Торговий дім Львівський жирокOMBінат»	17
Сан Інтербрю Україна	15
Ніссан Моторс Україна	13
Криворізький завод гірничого обладнання	10
Крафт Фудз Україна	9
Немирів	9

Система «точно в час» на вищезгаданих підприємствах зменшила розміри партій, що вироблялися і цим самим знизила довиробничий час та звела до нуля незакінчене виробництво.

Після впровадження в свою діяльність концепції «just in time» у «Сумської м'ясної компанії» будуть спостерігатися позитивні зрушення у вигляді зниження запасів продукції, підвищення конкурентоспроможності, позитивних показників логістичної діяльності та надійності, мінімізація кількості рекламаций, що в свою чергу підвищить якість поставок. В кінцевому результаті СМК вийде на новий рівень довіри, що виділить її з поміж конкурентів.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладений матеріал, потрібно зазначити, що для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Тобто у представленому розумінні сутності діяльності внутрішньої логістики підприємства наявність логістичної концепції є необхідною та важливою умовою. Друге розуміння управління логістичною діяльністю підприємства виходить із наявності логістичного процесу в середині самого підприємства. Оскільки без наявності логістичного процесу на підприємстві досить часто будуть відбуватися збої у виробництві, збільшиться кількість бракованої продукції та збільшаться фінансові збитки. Оскільки логістика виступає ключовим інструментом комунікацій на підприємстві, потрібно враховувати її рівень розвитку для досягнення нових цілей для організації. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його опису: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення. Відповідно до такого переліку класифікаційних елементів логістики виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику.

Для подальшого розподілу логістичного потоку важливо врахувати фази трансформації, що відповідають функціональним областям логістики (тобто тим областям діяльності, в яких виконуються логістичні дії: функції та операції). В залежності від етапів розвитку логістики розрізняють етапи розвитку організації логістичної діяльності підприємства:

- операційної координація (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);

- цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо);

- стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

Проаналізувавши логістичну діяльність підприємства можна сказати, що логістична система підприємства знаходиться на достатньому рівні.

Витрати підприємства на логістику займають лівову частку в структурі загальних витрат підприємства. Оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і удосконалити внутрішньовиробничі процеси, що може збільшити конкурентоспроможність організації.

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

Провівши аналіз логістичної діяльності підприємства, було знайдено проблеми та недоліки логістичного процесу, також запропоновано методи покращення логістичного циклу за рахунок впровадження концепції JIT. Дана концепція розглядає складські витрати як збиток, тому впроваджуючи дану систему функціонування забезпечення виробництва, підприємство матиме можливість економії логістичних витрат за рахунок складських витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гелета І.В., Калинська Е.С., Кофанов А.А. Економіка організації (підприємства): навчальний посібник. К.:Магістр, 2007. 303с.
2. Виноградов А.С. Проблеми логістики // Маркетолог. 2013. №3 С. 5-15
3. Дибська В.В., Анікін Б.А. Логістика М., 2012.367с
4. Ковальова Е. Нова функція на «старому» виробництві // Логістика і система. №1. 2014. С. 12-15
5. Коломійцев Г. Досвід організації виробничої логістики // Логістика і система . №1. 2014.. С. С. 23-27.
6. Палагін Ю.І. Логістика. Планування і управління матеріальними потоками. Л.: Політехніка, 2012. 630 с.
7. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
8. Товариство з обмеженою відповідальністю "Сумська м'ясна компанія" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125>.
9. М'ясопереробна галузь в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_tu2017pdf.
10. М'ясопереробна промисловість України та сировинна база. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://a7d.com.ua/analtika/814-mjasopererobna-promislovst-ukrani-ta.html>.
11. Економічні показники [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/288.
12. Kolodka, Ya.V. (2014), "Features and optimization of logistics enterprises of the agricultural sector", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 2 (51), pp. 131-136.

13. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166-170.
14. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. - 448 с
15. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2005. – 322 с
16. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
17. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна» : зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
18. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.
19. Система постачань "точно у термін" в логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html>
20. Система постачань "Точно у термін" в заготівельній логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ekonomika/sistema_postachan_tochno_termin_zagotivelniiy_logistitsi.
21. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х томах. Т. 2. – М. : МНИИПУ, 1998. – 784 с.
22. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

23. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

24. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

25. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

26. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

27. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

28. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

29. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеева О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

30. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм

регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

31. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

32. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

33. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

34. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

35. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

36. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

37. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

38. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

39. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

40. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

41. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

42. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

43. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

44. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the

EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

45. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

46. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

47. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

48. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

49. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

50. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96),

7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

51. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

52. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

53. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>