

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Туряниця Максим Євгенійович

УДК _____

Дипломна робота

На тему: «Управління розвитком логістичного персоналу компанії»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М.Є. Туряниця

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Філатов Сергій Антонович,

кандидат технічних наук, доцент

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

Київ – 2022

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Туряниці Максиму Євгенійовичу

1) Тема роботи: «Управління розвитком логістичного персоналу компанії»

Керівник роботи к.т.н., Філатов Сергій Антонович

2) Термін подання студентом роботи

3) Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок фінансової діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Лерой», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2019-2021 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); статут.

4) Зміст пояснювальної записки:

1. Теоретична частина:

- розглянути теоретичну сутність організації та управління логістичною діяльністю на підприємстві;
- представити методiku аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємств;
- окреслити наукові підходи до ефективної організації логістичної діяльності на підприємстві;

2. Аналітична частина:

- надати характеристику досліджуваному підприємству;
- здійснити аналіз досліджуваної логістичної діяльності підприємства;
- оцінити логістичну систему досліджуваного підприємства.

3. Рекомендаційна частина:

- розробити напрямки оптимізації логістичної системи;
- розробити пріоритетні напрями розвитку системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати ефективність оптимізації логістичного циклу підприємства.

5) Перелік графічного матеріалу:

1. Основні відомості про ТОВ «Лерой».
2. Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Лерой» за 2019–2021 рр.
3. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.
4. Структура логістичних витрат.
5. Продуктивність працівників логістичної системи.
6. Показники ефективності логістичної системи.
7. Показники надійності логістичної системи.
8. Скорочення логістичного циклу.
9. Оптимізація логістичної системи.

10. Економічний ефект від оптимізації логістичної системи.

б) Орієнтовний перелік публікацій

7) Дата видачі завдання «хх» хххх 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Показники керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації логістичної діяльності підприємства		
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо логістичної діяльності підприємства		
3.	Розгляд теоретичних основ логістичної діяльності підприємства		
4.	Надання організаційно економічної характеристики підприємству та його логістичної діяльності		
5.	Оцінювання логістичного потенціалу ТОВ «Лерой» та можливостей активізації фінансової діяльності		
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку логістичної діяльності підприємства		
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів		
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра		

Студент _____ Турянця М. Є.

Керівник дипломної роботи _____ Філатов С.А.

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства

1.2. Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства

1.3. Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Лерой»

2.1. Характеристика ТОВ «Лерой»

2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Лерой»

2.3. Оцінка логістичної системи підприємства

РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Можливості оптимізації логістичної системи та напрямки її реалізації

3.2. Заходи оптимізації системи управління персоналом

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

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 під власний 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 укладеннями.

Метою роботи є розкриття й поглиблення теоретичних основ 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 науково-методологічних положень стосовно управління логістичною діяльністю підприємства

База практики: товариство з обмеженою відповідальністю «Лерой».

У процесі виконання дипломної роботи 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 вітчизняним підприємствам ефективно використовувати основи оптимізації логістичного процесу для скорочення часових витрат на виробництво продукції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства

Поняття «логістика» почало використовуватись в древні часи в декількох значеннях, у той час поняття кружляло у двох основних сферах: математична та військовій справі.

Лише в кінці IX – початку X століття логістика згадалась як сфера діяльності та самостійна дисципліна у військовому трактаті візантійського імператора Лева VI Мудрого «Тактика Лева». Логістика згадувалася у дисциплінах як тактика, архітектоніка, стратегія як наука постачання війську його структуру та тривалості відпочинків та рухів. [1]

Нинішнє уявлення про поняття логістики було сформовано Анрі Антуан Жоміні (1779-1869 р.) він був військовим теоретиком. Він казав що до поняття логістики входить досить багато сфер таких як управління, постачання, планування, будівництво комунікацій та багато іншого. З тим як йшов час логістику як поняття та її інструментарій почали вживати в економічній сфері. Та попри все логістика лише в кінці 1970-х років почала входити у сферу бізнесу. [2]

В нинішній час концепції логістики розрослися по багатьох інших сферах таких як: соціальні послуги, політика, демографія а також в секторах домашнього господарства.

З плином часу стало зрозуміло, що логістика знаходиться в стадії активнішому розвитку та вона увесь час розвивається та розростається через те, що увійшла в багато сфер життя. І саме через це термінів «логістика» стало дуже багато. [3]

Логістика – це наука управління усіма різновидами потоків а саму фінансових, інформаційних та інших з цілю як змога кращої оптимізації усіх господарських систем.

Сутність логістики також переплетено з її еволюцією та історією відносин в ринковій сфері. Обумовлене воно чинниками:

- несхожість в керуванні рухом товарів в національних системах;
- несхожість рівня вивчення та розробленості проблематики логістики у різних країнах;
- несхожість в масштабах місій та специфікацій на підприємстві;
- дуже значна чисельність курсів діяльності логістичної системи.

Через це вигадано безліч розумінь суті логістики та різних підходів до неї:

1. як наука
2. як сфера діяльності

Отже можна зрозуміти що логістика проявляє себе в доцільному маніпулюванні фінансовими, матеріальними, кадровими та іншими потоками. Щоб досягти цього доцільного маніпулювання треба слідувати деяким принципам:

1. облік витрат;
2. адаптація;
3. продуктивність праці;
4. системний підхід;
5. облік витрат.

Цілком зрозуміло що логістична система представляє в собі динамічну, відкриту та досить складу систему:

- налічує багату кількість складників;
- вона має у своєму зовнішньому та зовнішньому середовищу циклічні зв'язки;
- в логістичні об'єднання мають змогу входити підприємства та вони можуть стати її частиною.

Отже логістична система це в'язані поміж собою елементи які пов'язані різними функціями. Під виконання даних функцій полягає в досягненні

головнішою метою логістики а саме, доставки потрібного товару з мінімальними витратами в потрібній кількості і якості в певне місце і час. Це призводить до більш конкурентного середовища для компанії та покращення її стратегічних позицій.

Через те що логістична система складна та многогранна її поділили на незчислену кількість видів. Так її поділили за масштабом на макро і мікро системи. [5]

1. Макрологістичні системи включають в себе підприємства та організації виробничої, постачальницько збутової структури а також транспортні компанії різних регіонів та відомств.

Вони спрямовані на вирішення таких завдань як:

- вибір виду транспорту і технології транспортного процесу;
- виявлення вигідніших напрямів руху матеріальних потоків;
- обирання точок доставки і компаньйонів поставників різноманітних ресурсів ;
- виявлення зони обслуговування, для доставки у термін;
- проектування та організація мережі складів для покращення матеріального потоку .

Крім того, на цьому рівні систему поділяють на: систему з прямими зв'язками , ешелонні та гнучкі логістичні системи. Найбільш вагомою різницею між кожним видом являється присутність посередника при переміщенні матеріального потоку між споживачем та виробником.

2. Мікро логістичні системи враховують стратегічні цілі фірми і оптимізують основні оперативні процеси. Вони охоплюють діяльність конкретного окремого підприємства і вирішують його локальні завдання. За функціональним призначенням поділяються на системи, які функціонують всередині виробництва і за його межами.

Попри це, є наявна інша класифікація видів систем яка представляє собою шість функціонуючих областей логістики:

1. Виробнича логістика працює в межах тільки одного підприємства.

В цій системі межі визначаються не договорами а рішеннями управлінцем підприємства, також у даній системі зазвичай немає товарно грошових відносин.

2. Логістика управління запасами займається постійним та безперервним постачанням споживача потрібним йому ресурсом. До його обов'язків входить розрахунок інтервалу часу замовлень його розмір та розмір гарантійного внеску а також вирішую завдання обліку поточних запасів.

3. Закупівельна логістика потрібна для забезпечення підприємства потрібними ресурсами. Даний вид логістики займається зв'язками та договорами з постачальниками, займається їх вивченням.

4. Розподільча логістика включає широке коло завдань, які вирішують як виробничі підприємства, так і підприємства, що здійснюють торговельно-посередницьку діяльність. Важливим є той факт, що управляти процесами і вирішувати завдання розподільчої логістики можуть владні структури, тобто зовнішні учасники.

5. Транспортна логістика відрізняється відсутністю чітких меж її дій. Весь сукупний обсяг транспортної роботи тут підрозділяється на дві великі групи:

- робота, що виконується транспортом спеціальних організацій (транспорт загального користування);
- робота, що виконується власним транспортом не транспортних організацій.

6. Інформаційна логістика є основою для переміщення матеріальних потоків. Від того, наскільки раціонально організовані інформаційні потоки, залежить ефективний рух ресурсів. Дуже важливо зрозуміти що дана функція логістики діє як за межами так і в серединні підприємства . Вона дає змогу різним учасникам вести обмін інформацією на великих дистанціях. Даний зв'язок можливий через розвиток технологій в сфері зв'язку. [7]

Із цікавого можна сказати що дані системи логістики взаємопов'язані між собою і навіть якщо треба застосувати один із них воно автоматично змушує використати інші види. Це пов'язано з тим, що кожна дана система не має чітких обмежень.

Підводячи підсумок ми можемо сказати що поняття логістики як напряму діяльності не має єдиного підходу. Є визначення логістичної діяльності як тої що організовую процеси. Деякі професора кажуть що до цього напряму відносять виробництво, транспортування, зберігання та розподіл; другі кажуть що відноситься організація постачання виробництва сировини і матеріалів та збуту готової продукції. Присутня думка що управління процесами і є логістична діяльність. Така велика кількість думок каже нам про те що потрібно уточнювати дане поняття.

Розглянемо схему основних процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві (рис. 1.1):

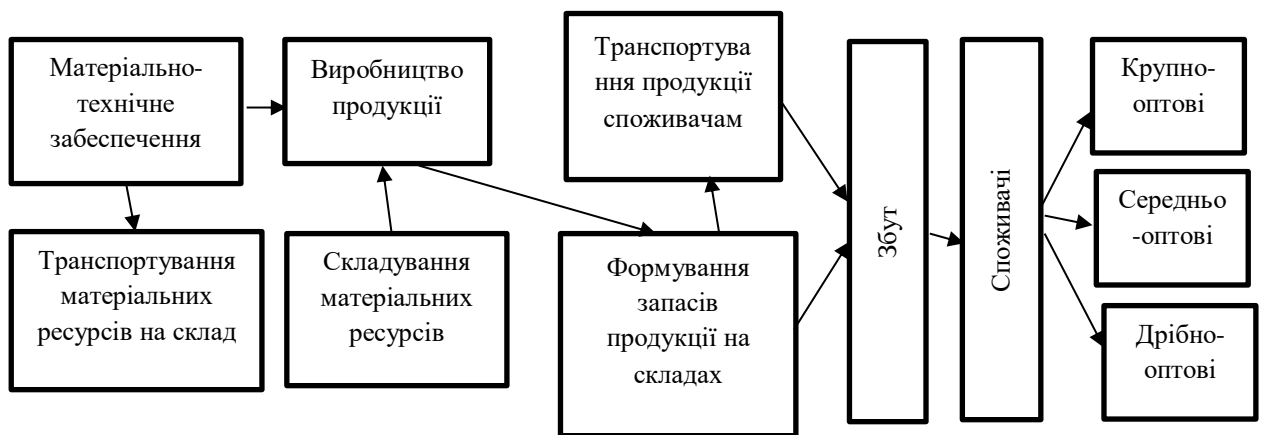


Рисунок 1.1 – Послідовність процесів логістичної діяльності на промисловому підприємстві

Джерело: [3]

Роблячи висновок до поняття логістичної діяльності ми маємо змогу більш детально ознайомитись з переліком функцій і задач логістичної діяльності. Так як із поняттям так із функціями немає єдиного підходу до їх формування.

По одній версії до основних логістичних функцій відносять: збут продукції, планування виробництва, логістичне адміністрування, надходження, обробку та оформлення замовлення, поставку продукції; складування і зберігання продукції на складі, закупки продукції, доставку замовлення

По іншій версії до функцій відносять: планування, організацію і управління матеріально-технічним постачанням, формування господарських зв'язків з поставок товарів або надання послуг, їх розвиток, корегування та раціоналізацію; планування, організацію і управління складським господарством; планування, організацію і управління транспортним господарством; планування, організацію і управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі виробництва; планування, організацію і управління діловими послугами логістичного характеру; планування і контроль інвестицій на створення і розвиток логістичної інфраструктури; управління матеріальними і товарними запасами; управління інформаційними системами; планування, організацію і управління процесами розподілу і поставки; контроль якісних параметрів та їх стандартизацію; визначення обсягів і напрямів матеріальних та інформаційних потоків; прогнозування потреби у перевезеннях; проектування інфраструктурних елементів у логістичних системах. [17]

Отже проаналізувавши “логістичні функції”, можна зробити такі висновки. Одні автори до логістичних функцій не відносять виробництво і збут готової продукції, інші – не включають аналіз і контроль за основними логістичними операціями; треті до складу логістичних функцій включають лише постачання, виробництво і фізичний розподіл; четверті вказують, що однією з логістичних функцій є планування виробництва, а сам процес виробництва продукції не розглядають.

1.2 Методика аналізу та оцінювання логістичної діяльності підприємства

Кожній компанії, в якій є логістичні служби потрібно вести оцінку ефективності їх роботи.

Науковці розробили кілька видів оцінки. Хоча їх і декілька але так і інакше веде порівняння результатів діяльності з цілями. Розглянемо поближе їх.

1. Метод продуктивності. Метод основою якого є кількісний характер і вираження, зазивай в кількісних одиницях. Наприклад виконання якоїсь кількості завдань чи кількість розвантаження продукції.

Кількісні характеристики на «вході» порівнюють з результатами на «виході». У розрахунок приймаються людино-години, витрачені на виконання певного обсягу робіт; кількість персоналу, який бере участь у виконанні цих робіт; кількість і технічні параметри задіяної техніки на конкретному обсязі робіт; використовувані площі складських приміщень. Оцінюється загальний обсяг робіт у співвіднесенні до одиниці продукції [19].

2. Метод витрат. Він заснований на тому, що фірма встановлює вартісний критерій для кожної окремої функції логістики на підприємстві. Вартісний критерій може також встановлюватися на одиницю ваги, що поставляється, або на відвантажену продукцію, поставку в цілому, або конкретне замовлення.

Шляхом порівняння витрат в комплексі і в усіх напрямках відповідно до вартісних критеріїв і поставлених цілей визначається розбіжність за кінцевими результатами. Це дає можливість внесення необхідних поправок і доповнень в діяльність служби логістики.

3. Метод сервісу. Даний метод використовує аналіз послуг залучаючи показники часу, точності, послідовності, розміру збитків.

Через розвиток міжнародного ринку якість сервісу починає бути все більш значимим для конкурентної спроможності компаній. Сукупність показників різних компаній дозволяє виявити ефективні служби логістики виставляючи пріоритети. [19]

Результативність персоналу логістики підприємства частіше всього оцінюють за трьома чинниками. Подивимося на них:

1. Вирішення проблем. Здатність менеджера знаходити проблему та ефективно її вирішити.
2. Регулярне управління. Управління щоденними операціями і виконання конкретних цілей, поставлених фірмою по продуктивності, фінансуванню проектів, багатьом іншим аспектам діяльності логістики.
3. Здійснення проектів. Здатність менеджера виконувати проекти з високою якістю та покращувати роботу компанії в цілому

Як показала практика є стандарти до яких підприємство веде оцінку діяльності відділу логістики. Вони являють собою:

1. Постійний контроль запасів товарів у поточному році і знаходження можливості їх скорочення на складах підприємства і в системі розподілу.
2. Обслуговування споживачів на рівні 92% доступності продукту і готовності його до відвантаження протягом 5 днів з дня прийняття замовлення.
3. Постійна підтримка витрат на діяльність служби логістики на підприємстві на рівні 3,5% від обсягу продажів в поточному році.
4. Частка всіх видів транспортних витрат до 2,5% від обсягу продажів в поточному році і 2,4% в наступному році.
5. Скорочення різних пошкоджень товарів при навантаженні-розвантаженні до 10% від обсягу продажів в поточному році.
6. Підтримка високої точності виконання замовлень за часом і необхідної комплектації товарів на рівні 98%[14]

Методи які використовуються в логістиці прийнято класифікувати за групами: математичні, економічні, математично-економічні, евристичні, організаційно-економічні. До кожних груп методів є свої конкретні методи. Розглянемо найбільш популярні методи:

- математичний : моделювання, метод найменших квадратів, оптимізація, прогнозування, а також прийняття рішень в ситуаціях невизначеності;
- економічний : метод ціноутворення, аналізу ABC та XYZ, метод Парето та 5W2H, балансовий метод;
- евристичний: метод Монте-Карло, Делфі, дерево рішень, мозкова атака, евристичне прогнозування;
- організаційно-економічні методи – управління за цілями, нормативний метод, метод реактивного реагування, експертно-аналітичний метод, метод навчання дією.
- економіко-математичний – метод зниження залишку, планування, визначення точки безбитковості, функціонально-вартісний аналіз, метод центру ваги;

Використовуючи дані методи складають методика у формі практичних вирішень задач. В цілому методика включає в себе конкретні деталі певного методу та зведення його до алгоритмів чи інструкцій для його використання. За допомогою методик розрахунку методи зводяться в комплекс, завдяки якому визначаються показники роботи логістичної системи та ефективності рішень. Створення ефективного логістичного управління потребує дуже багато інформації як про саме підприємство так і про його зовнішнє оточення. Не менш важливо щоб усі управлінські підрозділи мали гарну координацію один з одним. [14]

Компанії хочуть підвищити ефективність управління логістикою будь якими шляхами використавши як приклад підвищення інтересу працівника, використання аналітичних засобів або орієнтування на досягнення намічених цілях.

У підвищенні ефективності управління службою логістики на фірмі значну роль відіграє і дотримання перерахованих раніше стандартів. Шляхом зіставлення їх з отриманими результатами в кількісному вираженні,

порівнянням з планованими оцінюється діяльність співробітників служби логістики.

1.3 Наукові підходи до оптимізації логістичної діяльності підприємства

У ринкових умовах ефективне функціонування підприємств складно уявити без добре налагодженої системи логістики. Безсумнівний той факт, що від рівня організації і управління логістичної системи залежить рівень конкурентоспроможності підприємства. Компетентність в галузі логістики, вміле володіння її методами може забезпечити лідерство в конкурентній боротьбі. [11]

Говорячи про логістичну систему та її функціонування не можна не сказати про функції логістики. Як говорилося раніше, всі дії і процеси, що здійснюються в рамках логістики, спрямовані на раціональний рух матеріального потоку. Функції логістики мають ту ж мету.

Функції логістики:

1. Системо утворююча – організовує логістичні системи, а також координує дії учасників виробничого процесу.
2. Інтегруюча – забезпечує синхронну роботу відділів постачання, складу, збуту та ін.
3. Регулююча – контролює ефективне управління потоками.
4. Результуюча – визначає ефективність логістики на основі результату від виконання всіх функцій логістики та реалізації процесів виробництва. [11]

У кожному з рівнів каналів розподілу виконується комплекс функцій логістики. Так, на операційному рівні функції виступають базою управління рухом ресурсів від постачання виробництва до розподілу результатів. В рамках постачання функції зосереджені в області управління рухом ресурсів

від постачальника на склад підприємства або зі складу в безпосереднє виробництво. На виробничому процесі функції відповідають за переміщення сировини, але вже між етапами виробництва. Потім функції беруть участь в управлінні потоками готової продукції.

Як показує практичний досвід, розвиток логістичних систем на підприємствах знаходиться на різних щаблях і рівнях. Задля того, щоб ввести логістику в господарську діяльність, не кажучи вже про вдосконалення такої, знадобиться досить великий часовий період. Таким чином, привернення уваги до дослідження логістичної діяльності, визначення її характеру і особливостей обумовлено тим, що в Україні ця сфера знаходиться в стадії становлення. Багато керівників не мають чіткого уявлення про те, яке місце займає логістика в структурі підприємства.

Досить часто відсутня структуризація, при якій певні відділи несуть сувору відповідальність за виконання вузького кола завдань або навіть окремих процесів. На більшості підприємств не розробляється і не реалізовується логістична стратегія підприємства, що зумовило необхідність всебічного аналізу досліджуваної проблематики. [17]

У зв'язку з тим, що найважливішими складовими ціни продажу реалізованої продукції є транспортні витрати, складські витрати і вартість логістичного сервісу, кожне підприємство прагне до скорочення термінів поставки продукції кінцевому споживачеві з найменшими витратами. Ефективна система управління та моніторингу логістики підприємства, впровадження сучасних ІТ для простежування руху продукції та вантажів забезпечить мінімізацію логістичних витрат. Сучасні реалії зумовили стратегічну спрямованість логістики. Реалізація корпоративної стратегії з оптимальними витратами ресурсів при управлінні матеріальними і супутніми потоками є стратегічним баченням логістики. [19]

Так як логістика бере участь побічно в створенні вартості на підприємстві, то даний факт забезпечує потенціал в області оптимізації витрат, а отже, і в області підвищення рентабельності всіх сфер діяльності

підприємства. В умовах конкуренції компанії вантажо-перевізники прагнуть залучити клієнтів до більш вигідних умов співпраці.

У ситуації, що склалася можна позначити деякі основні напрямки розвитку логістики:

1. Мінімізація кількості складських приміщень у виробників.
2. Зростання числа сторонніх організацій, що займаються наданням логістичних послуг.
3. Розробка логістичних стратегій на підприємстві.
4. Застосування моделювання в логістичних системах. [22]

Очевидний той факт, що дійсність змушує керівників віддавати перевагу стратегічному плануванню, мотивуючи це тим, що в умовах невизначеності щодо майбутньої зміни екзогенних факторів переважно розробляти логістичну стратегію.

Рішення про стратегічні альтернативи щодо удосконалення логістичної системи в значній мірі залежить від здатності правильно прогнозувати реакції основних конкурентів. У зв'язку з тим, що цілі підприємства динамічні, управління логістичним потенціалом повинно здійснюватися практично безперервно, носити не тільки оперативний, але і стратегічний характер і спиратися на все існуючі ресурси підприємства. Як показує практика, не існує універсальної методики дослідження даної проблематики і тому ефективність управління логістичним комплексом підприємства залежить від досвіду і знань керівників. [19]

Очевидний той факт, що тільки нові принципи організації процесів управління можуть створити довгострокові переваги і забезпечити значний відрив від конкурентів. Необхідно відзначити, що тільки стратегічні підходи до управління дозволяють сформувати і ефективно реалізувати управлінські рішення в галузі логістики на основі методики стратегічного аналізу середовища функціонування підприємств.

Оптимізація логістичних бізнес процесів – процедура, яка дозволить звести до мінімуму витрати і ризики, скоротити витрати, поліпшити якість

роботи і підвищити конкурентно спроможність підприємства.

Підсумком оптимізації процесів логістики стануть:

- прискорення вирішення типових проблем;
- зменшення витрат виробництва;
- зростання швидкості виробництва продуктів і підвищення їх якості;
- оптимізація роботи з клієнтами;
- зниження витрат на навчання співробітників.

В результаті оптимізації логістичних бізнес-процесів вивільняються час і ресурси, які можна направити на вирішення стратегічних або інших питань. [42]

Принципи оптимізації виділяють чотири основні риси:

- наявність основи. Спочатку необхідно виділити бізнес-процеси: оптимізувати хаос неможливо. Зафіксуйте поточні логістичні бізнес-процеси у вигляді моделей, щоб згодом вже вибудувувати їх заново, оцінювати оптимальність і покращувати.
- Починайте оптимізацію бізнес-процесів логістики, рухаючись до загального від приватного – виявляючи, об'єднуючи в групи і усуваючи окремі недоліки. Якщо ж ви хочете використовувати зворотний підхід, рух від загального до приватного – використовуйте реінжиніринг.
- Неоднозначність рішень. Усунувши неоптимальному по одному з критеріїв, ви можете погіршити інший процес. Тому дуже важливо оцінювати всі наслідки оптимізації, щоб зробити обґрунтований вибір.
- Нелюбов співробітників до оптимальних процесів. Вам доведеться враховувати: наслідком оптимізації стане посилення експлуатації виконавців, що призведе до опору останніх. Здійснення оптимізації процесів логістики здійснення логістичних процесів і операцій неможливе без централізованого управління. Останнє вимагає регулярної оптимізації системи з урахуванням постійно мінливих умов зовнішнього середовища або діяльності самого підприємства. [23]

Для оптимізації управління логістичними системами потрібно передбачати взаємодію:

- проектування логістичних операцій із завданням і проектуванням діяльності підприємства;
- логістичних операцій з іншими операціями системи, які здійснюються на підприємстві;
- інформаційних технологій з інформаційним забезпеченням системи. [17]

Основні завдання оптимізації логістичних бізнес-процесів підприємства – контроль, оцінка та зменшення витрат руху товарів.

Перераховані завдання включають в себе:

- транспортні витрати на доставку товарів, здійснювану різними видами транспорту (навантажувач);
- транспортні витрати на навантаження, вивантаження товару, а також на можливі перевалки на шляху проходження товару;
- вартість комплектації і зберігання вантажу під час перевалки;
- транспортні витрати, які пов'язані з непродуктивним зберіганням (псування в місці зберігання, розкрадання в місці зберігання, втрата вантажу, порушення комплектації);
- витрати на формування, утримання запасів товару у компаній – посередників;
- «дефіцитні витрати», які пов'язані з відсутністю товарів в будь-яких ланках збутового ланцюга, з недоліком вміння управляти комплектацією, з неможливістю виконати замовлення, а також з непередбаченими кризовими економічними ситуаціями;
- вартість маркування одиниці, упаковки та оформлення супутньої документації;
- витрати на страхування вантажів, експедиторські операції, адміністративні операції, вантажні збори.

Оптимізація бізнес-процесів логістики включає в себе також контроль якості приймання – розвантаження вантажу: оцінка акуратності виконання операцій (наприклад навантаження одиниці товару за допомогою навантажувача); оцінка допущених в роботі помилок, оцінка інформації про їх характер і типовість. [17]

Здійснення контролю управління логістичними процесами зводиться до наступних оцінок:

- продуктивності щоденної роботи і виконання завдань;
- навичок співробітників по виявленню причин і шляхів усунення проблем.

Для оптимізації бізнес-процесів логістики на складах застосовують такі інструменти: моделювання процесів; аудит; управління; реінжиніринг і стандартизацію бізнес-процесів складу; ощадливі технології, навчання і тренінги персоналу; системи диспетчеризації складських приміщень (інформація про стан); мережеві графіки; технологічні карти (Інформація про модулі і техпроцеси); оперативне планування роботи. [13]

Ефективна організація логістичної системи на підприємстві дозволить керівнику уникнути таких наслідків:

- зростання собівартості продукції, зниження рентабельності виробництва;
- невідповідності товарних запасів потребам виробництва;
- зниження якості обслуговування клієнтів;
- збільшення часового проміжку доставки вантажів;
- неефективної організації матеріальних потоків ; [42]

Конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від рівня витрат,

пов'язаних з роботою самого підприємства, але і від рівня витрат постачальників і каналів розподілу.

Для досягнення переваги сукупні витрати підприємства мають бути нижчі, ніж у конкурентів. Існують два шляхи досягнення цього:

ефективніше, ніж конкуренти, використати ресурси і управляючими, що впливають на витрати;

1) перебудувати структуру витрат підприємства так, щоб виключити деякі елементи, що створюють витрати.

Тому практичні завдання оптимізації ресурсів в логістичних системах повинні вирішуватися за допомогою інформаційно-комп'ютерної підтримки у рамках корпоративної системи управління фірми, за наявності досить потужних засобів моделювання (наприклад, методології SADT, технологій динамічного моделювання складних об'єктів CASE і CALS) і рішень з оптимізації (наприклад, у рамках систем MRP II/ERP) в умовах великої розмірності та високого рівня невизначеності. [12]

Оптимізація ресурсів може здійснюватися на різних рівнях ієрархії логістичної системи, наприклад у рамках функціональної області, підсистеми, окремої логістичної функції. Одночасно має бути виконаний принцип глобальної оптимізації, тобто локальні критерії оптимізації і рішення, що приймаються на їх основі, не повинні суперечити глобальному оптимуму логістичної системи в цілому. [21]

Резюмуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що завдання керівника полягає у взаємній ув'язці управління транспортом, складським господарством, кадрами, інформаційними потоками, комерційної діяльності в єдину матеріальну систему і в пошуку ефективних рішень в області логістичної політики підприємства. Оптимізація різних процесів на підприємстві та зменшення витрат безпосередньо пов'язані з логістикою, що є основною метою фінансової безпеки діяльності будь-якої комерційної організації.

Таким чином, було розглянуто основні чинники і показники оцінки ефективності функціонування логістичних систем, а також визначено основні проблеми оптимізації логістичної діяльності підприємства. Ефективний контроль логістичних витрат вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому. Для розуміння бізнесу в цілому треба мати уявлення

про результати діяльності усіх його функціональних областей. При контролі тільки над витратами, що утворюються в межах одного окремого бізнесу в логістичному ланцюжку, неможна сказати, що логістичні витрати дійсно знаходяться під контролем. Контроль над логістичними витратами вимагає, щонайменше, щоб були відомі усі витрати і був зрозумілий процес їх утворення.

Розвиток логістики як науки повинен забезпечити необхідний рівень логістичного сервісу, який передбачає встановлення прийняттого рівня обслуговування в сучасних умовах ринку.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Лерой»

2.1 Характеристика ТОВ «Лерой»

Компанія ТОВ «Лерой» веде свою діяльність на м'ясо переробному ринку. Дане підприємство представляє собою одне з найперспективніших на ринку України через свою швидкість розвитку та високу якість. [41]

Поміж основної діяльності на ринку м'яса ТОВ «Лерой» займається виробництвом сирів, кондитерських виробів та заморожених напівфабрикатів.

Дане підприємство представляє собою сильного гравця на регіональному рівні. Підприємство веде свою діяльність в Київській області та прилеглих до неї областей, що забезпечує ринок свіжою продукцією.

Виробничі потужності ТОВ «Лерой» включають 10 м'ясопереробних цехів, 1 сир переробний, 1 цех для полу фабрикати, та 1 для кондитерських виробів підприємств та центрів заготівлі молока. [41]

Дана компанія має повний комплекс міжнародних сертифікатів якості таких як ISO 9001, 22000 та 14001.

Основною маркою компанії ТОВ «Лерой» є «Маршалок».

Компанія має виробничу потужність:

- Переробка м'яса – 324 тони за рік
- Напівфабрикати – 25 тон за рік
- Сир – 30 тон
- Кондитерські вироби – 12 тон [41]

Так як м'ясо являється одним із основних продуктів то через це контроль постачання і сировини починається ще з постачаючий господарств.

Прийом м'яса починається що на пунктах компанії, які облаштовані новітніми холодильними камерами для того щоб знизити температуру м'яса до найкращої температури в 3 °С. Окрім цього там в перший раз беруть аналізи на якість. [41]

Якість товарів компанії підтверджує більш ніж 30 різноманітних відзнак.

Пройшовши багато перешкод компанія набула досвіду та обладнання новітніх цехів що дозволить компанії бути однією із небагатьох компаній в Україні яка може виробляти різноманітну продукцію орієнтуючись на особливість місцевого ринку. [41]

ТОВ «Лерой» являється постачальником 84% національного об'єму м'яса, що становить 16% від усієї України.

Найпопулярніші виробники м'ясної продукції України: М'ясна фабрика «Фаворит»; «Глобинський комбінат»; М'ясокомбінат «Ятрань»; Підприємство «Український бекон»; М'ясокомбінат «Ювілейний»; «Кременчугм'ясо»; «Наша Ряба»; ТМ «Дружба Народів»; ТМ «Бащинський»; ТМ «Індекс»; ТМ «Легко»; ТМ «Маршалок»; ТМ «М'яско»; ТМ «Наш продукт»; ТМ «Пан Курчак»; ТМ «Оніс»; ТМ «Русанко»; ТМ «Тарас Бульба»; ТМ «Вакула»; ТМ «Чернівецькі ковбаси»; ТМ «ВК і К»; ТМ «Сімейний стіл»; ТМ «Тульчин»; ТМ «Фарро». [28]

Усі чинники які контролювані та створенні фірмою називаються внутрішніми. Вони серйозно впливають на ефективність компанії, а саме на ефективність: цілей, завдань, стратегій, структуру персоналу ,технологій та організаційної культури.

М'ясна продукція має специфічні особливості такі як короткий термін зберігання с сировині та великий асортимент все можливої продукції.

Для досягнення тої якості продукції та смаку компанія ТОВ «Лерой» робить:

- вимогливі до сировини;
- ведуть жорсткий контроль якості на усіх етапах виробництва;
- співпрацюють тільки з надійними та перевірними постачальниками;
- Змішують новітні технологій з українськими традиціями.

Дане підприємство має децентралізовану функціональну організаційну структуру управління (рис 2.1.).

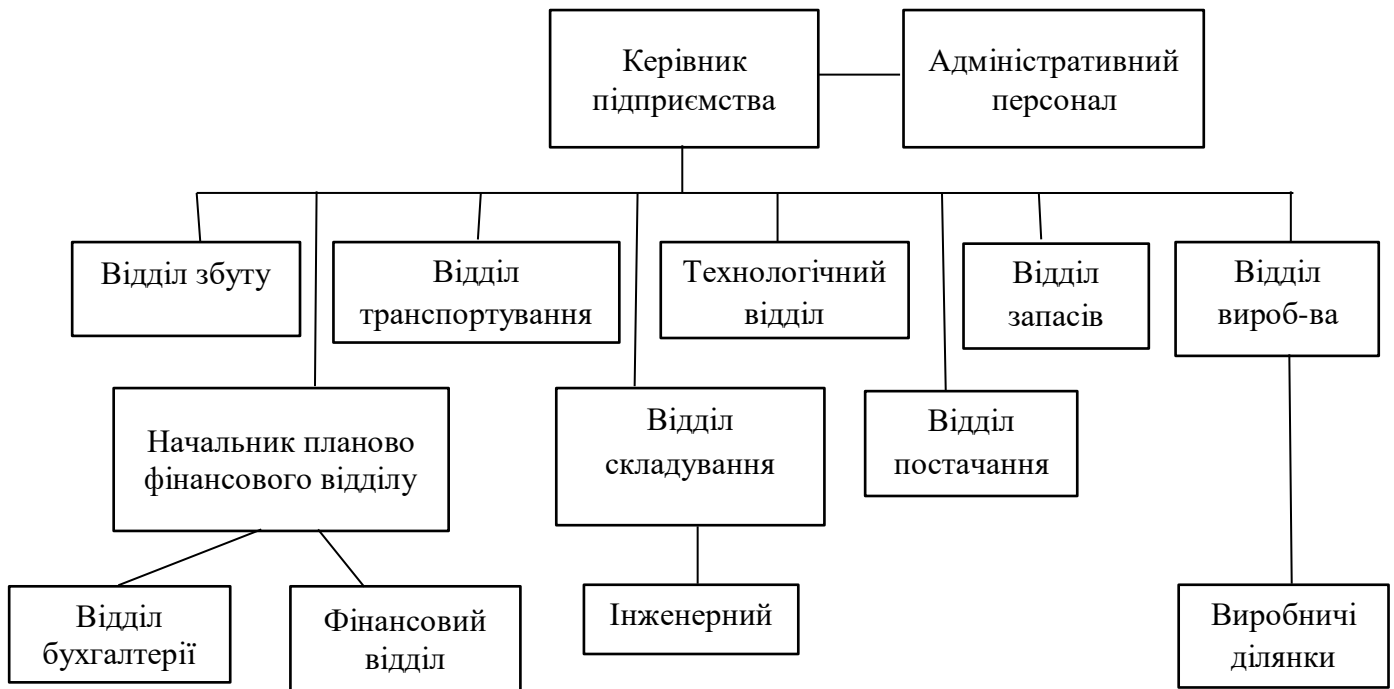


Рис. 2.1. Функціонально організаційна структура управління ТОВ «Лерой»

Джерело: Складено на основі [41]

Найголовніші функції які виконуються на підприємстві мають за собою відділи з формованою в них ієрархією. Завдяки даному підходу підприємству знаходити потрібних йому людей та зменшити витрати на виробничій функції.

Кожен з цих відділів має свої показники якості роботи. Базуючись на даних показниках вибудовується система матеріального стимулювання для досягнення якісних показників для кожного відділу.

Кадровий фактор:

Підприємство проводить відкриту активну кадрові політику:

- управлінець компанії має інструменти на вплив на ситуацію а також прогнози;
- кадровий відділ займається вистежуванням ситуації та створює антикризові програми для кадрів;
- управлінець компанії може реалізовувати кадрові програми у різних варіантах при різних ситуаціях;

Компанія повністю інформаційно відкрита для працівника який прийшов на яку небуть вакансію не залежно від її рівня. Для високої

конкуренції спроможності та для швидкого зростання виробництва а також вихід на позиції лідера на зовнішньому ринку компанія відбирає працівників на основі конкурсного відбору.

Маркетинговий фактор:

Внутрішнє середовище підприємства складається з:

- споживач;
- конкурент;
- постачальник;
- посередники в маркетинговій діяльності;
- контактні аудиторії

В плані маркетингу компанія лише вибрала підтримуючу стратегію через те що виробничі потужності відповідають попиту на продукцію.

Фінансовий фактор:

Через досить великі обсяги продажів підприємство може постійно розвиватись і йому потрібно це робити через те що з часом вона не зможе забезпечити попит на продукцію. Основним чинником для розширення це запозичені кошти за допомогою яких компанія нарощую виробничу потужність, покращую сировину базу та проводить дослідження.

Стратегічний фактор:

В стратегії підприємства основою лежить нарощування потужностей але вона не забуває про нові різновиди продуктів.

Виробничий фактор:

Через цілі компанії забезпечувати постійний контроль вони постійно оновлюють свої виробничі потужності на нові з використанням новітніх технологій. Через постійне оновлення та вливання грошей від інвесторів компанії вдається зводити зовнішні чинники впливу на мінімум.

Діагностика зовнішнього середовища.

Розглянемо динаміку виробництва продукції ТОВ «Лерой» за 2017-2021 роки, табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Виробництво та реалізація продукції ТОВ «Лерой»
2014-2018 рр., тонн

Найменування продукції	Фактично вироблено					Відхилення			
						Абсолютне, тон		Відносне, %	
	2017	2018	2019	2020	2021	21/20	21/17	18/18	18/14
Сир	13	16	20	24	30	6	17	0,19	0,56
М'ясні вироби	73	106	154	223	324	101	251	0,31	0,77
Кондитерські вироби	7	8	9	10	12	2	5	0,13	0,43
Напівфабрикати	11	13	16	20	25	5	14	0,19	0,58

Джерело: Складено на основі [41]

Зробивши аналіз таблиці ми дійшли висновку що потужність підприємства з року в рік тільки збільшувалась через його постійний розвиток.

Виробництво сиру зросло на 60% що для нового напрямку підприємства являється досить гарним показником.

Що стосується основної діяльності а саме м'яса то обсяг за п'ять років збільшився на 77% що говорить про великий стрибок у розвитку.

Останній напрям який був відкритий це кондитерські вироби вони розвилися не погано за 5 років на 43%.

Напівфабрикати продукцією пов'язаною з м'ясом тому вона являється допоміжною. Розраховано що чим далі буде тип більший попит на них буде.

В середньому реалізація збільшується на 20% за рік.

Підводячи підсумок аналізу можна сказати що ТОВ «Лерой» дуже перспективна компанія з постійним ростом.

Порівняємо збут з підприємствами м'ясопереробної продукції на ринку табл 2.2.

Таблиця 2.2 Частка підприємства в галузі

М'ясна фабрика «Фаворит»	13,00%
«Глобинський комбінат»	10,50%
М'ясокомбінат «Ятрань»	7,50%
Підприємство «Український бекон»	7,30%

Продовження таблиці 2.2.

М'ясокомбінат «Ювілейний»	6,50%
«Кременчугм'ясо»	4,80%
«Наша Ряба»	4,10%
ТМ «Дружба Народів»	4,00%
ТМ «Бащинський»	3,80%
ТМ «Індекс»	3,50%
ТМ «Легко»	3,30%
ТМ «Маршалок»	3,30%
ТМ «М'яско»	1,50%
ТМ «Наш продукт»	1,44%
ТМ «Пан Курчак»	1,40%
інше	25,46%

Джерело: Складено на основі [41]

Для біль детального огляду зобразимо графічно на рис 2.2

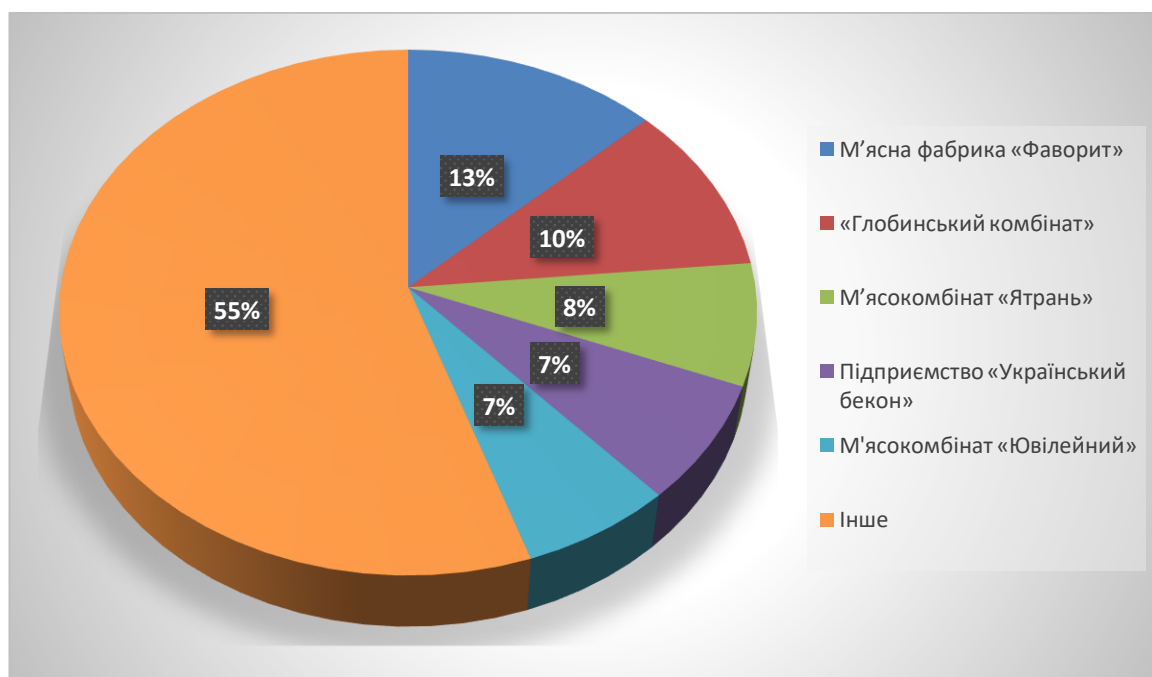


Рис 2.2 Частка підприємства в галузі

Джерело: Складено на основі [41]

Аналізуючи даний графік можемо спостерігати що лідер ринку м'ясна фабрика «Фаворит», Глобинський комбінат, м'ясокомбінат Ятрань. Хоча ТОВ

«Лерой» не такий потужний як лідер, але через свою високу якість він може почати переманювати клієнтів та розвиватись.

Провівши аналіз конкурентного середовища через SWOT аналіз(Додаток А) ми дійшли висновку, що можливості у підприємства дуже широкі але треба зосередитись на збільшені нових видів товарів через те що у конкурентів він значно ширший.

Загрози для компанії загроз не дуже багата але якщо вони виникнуть то вона зможе з ними впоратись.

Найбільшою загрозою являється конкуренція оскільки за рахунок підвищення рівня якості продукції, рекламної кампанії , захопленого сегменту ринку, підприємства-конкуренти матимуть більший вплив на ринки збуту, та матимуть можливості лобіювання своїх інтересів.

2.2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Лерой»

Як для більшої частини компаній так і для ТОВ «Лерой» логістика являється одним із найважливіших напрямів діяльності через те що створює взаємодії з зовнішнім середовищем та внутрішнім.

Процесом підтримки виробництва називають виробничою логістикою. Вона забезпечую виробничі потужності усім що треба (інформацією, грошима, людьми та матеріалами. Даний фактор не аби як важливо контролювати через те що це дозволяє суттєво знизити витрати на транспортування які є найбільш великими в логістиці.

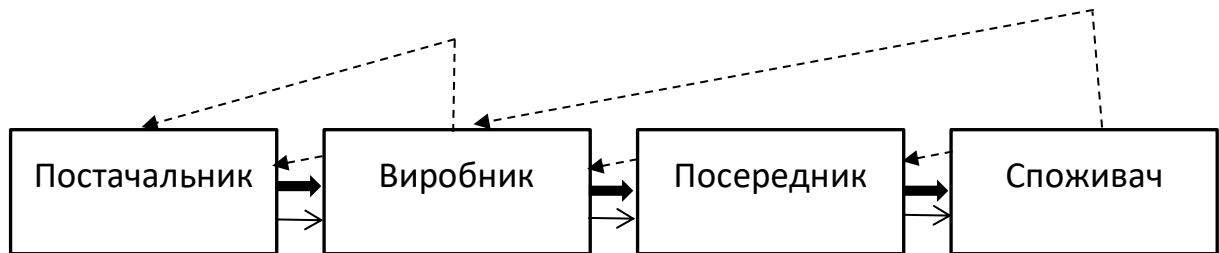
Основним завданням логістики на підприємстві являється керування та оптимізація внутрішніх процесів створення продукту. Логістика для істивних виробів займається керуванням усіх цих продуктів та інформацією яка супроводить продукт на всьому шляху виробництва.

В основі створення продукту в компанії можна виділити окремі напрямки діяльності:

- напрямок забезпечення сировиною;
- напрямок що займається процесом зберігання та переміщення сировини та готової продукції;

- напрямок який аналізує ринок постачання
- процеси постачання запасів зі складу та процес їх збереження;
- напрямок розподілу який займається збереженням продукту на етапі обороту.

Розглянемо логістичний ланцюг доведення продукції підприємства ТОВ «Лерой» до споживача(рис 2.3)



- - супроводжувальний інформаційний
- > - зворотній інформаційний та фінансовий потік
- ➔ - матеріальний потік

Рис. 2.3. Логістичний ланцюг доведення продукції ТОВ «Лерой» до споживача

Джерело : складено автором

Організаційна структура відділу логістики на ТОВ «Лерой» та ланцюгів логістичного забезпечення базується на конкурентній та загальній стратегії. Данна структура в компанії «Лерой» увесь час адаптується до зовнішніх змін та завжди розвивається. (рис 2.4)

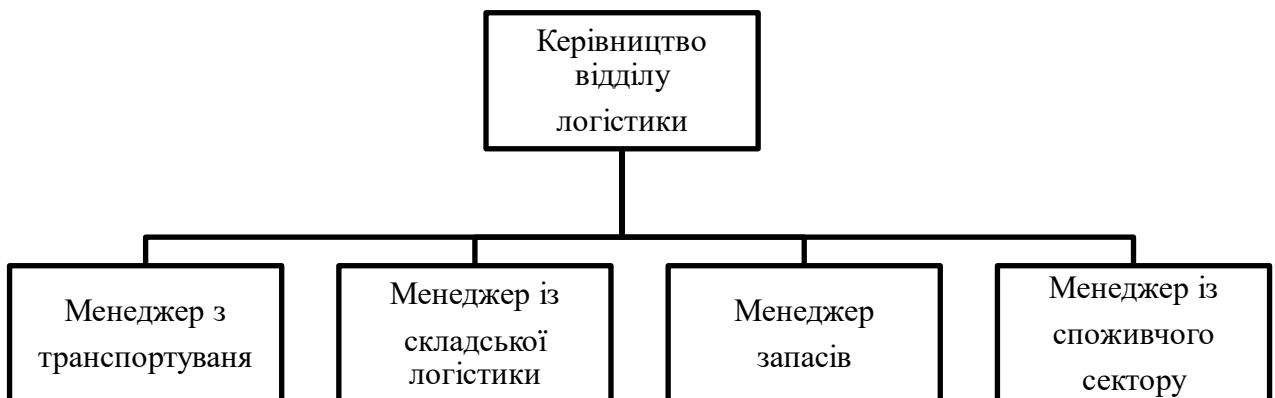


Рис. 2.4. Організаційна структура логістичної системи

Складено автором

За логістичним відділом у компанії закріплений функціонал:

- оформлення документообігу на збут в потрібний термін та якісно;
- розробка якісних маршрутів постачання;
- моніторинг поставки продукції клієнту за договорами та замовленнями
- моніторинг виконаних заказів та контроль залишку продукції;
- моніторинг кількості продукції на складі та забезпечення потрібного мінімуму;
- формування бюджету відділу логістики та контроль терміну та якості запасу товарів;
- забезпечення достатньої кількості товарів щоб вести безперебійні поставки;
- ведення переговорів з транспортно експедиційними компаніями задля нормальної ціни їх послуг;
- розробка та використання методів для зменшення витрат на збереження товарів;
- розробка методів для оптимального використання обладнання та транспорту;
- управління запасами та моніторинг продажів;

Якість відділу логістики треба оцінювати з великою кількістю критеріїв. До них належать: здійснення бездефектного обслуговування, своєчасність виконання функцій логістики, результативність діяльності. Окрім цього використання трудового потенціалу робітників являється серйозним показником результативності.

Проведемо аналіз витрат логістики на ТОВ «Лерой» табл. 2.3

Для більш детального розгляду розглянемо графічно рис 2.5

Таблиця 2.3. Структура логістичних витрат ТОВ «Лерой»

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

Джерело: Складено на основі [41]

Для більш детального розгляду розглянемо графічно рис 2.5

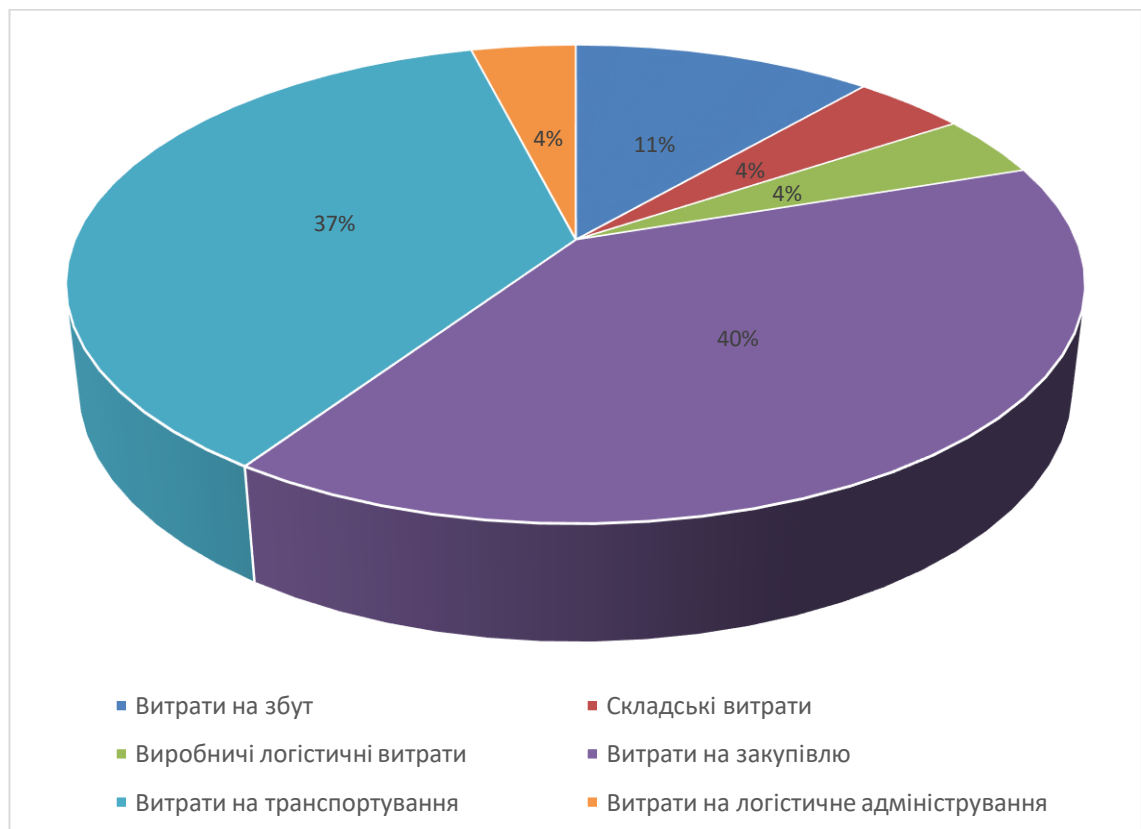


Рис. 2.5. Структура логістичних витрат ТОВ «Лерой»

Джерело: Складено на основі [41]

Провівши аналіз логістичних витрат на даному підприємстві ми змогли дійти висновку що витрати збільшуються з кожним роком хоча не на дуже і великий відсоток. Попри це логістичні витрати та витрати на збут зменшились на 26% та 45% відповідно. Це пов'язано через те що компанія модернізувала логістичні системи в 2019 році закупивши нове обладнання.

Ми можемо спостерігати постійного збільшення витрат пов'язаних з логістикою. Витрати збільшились через те що збут продукції росте. Також підприємство почало краще використовувати фінансування даного на збут та логістичні витрати, що спричинено реінжинірингом логістичних процесів, що в той же час, в свою чергу переходить у відносне зменшення.

2.3 Оцінка логістичної системи підприємства

Ціль логістичної діяльності на підприємстві являється задоволення потреб виробництва у найліпший спосіб при цьому зменшуючи витрати.

Логістиці на підприємствах виділяють не так багато уваги хоча дарма, через те що логістика займається транспортування, пакуванням й іншим переміщенням товару то вартість товару на 70% залежить від вартості даних послуг.

Системний підхід на даний час являє собою основою для покращення логістичної діяльності бо забезпечую спів дію частин логістичної системи.

Для оцінки логістики на компанії існує метод оцінки пов'язаний на взаємодії 5 характеристик так званий «5V», до них відносять: швидкість, обсяг, вартість, асортимент, нестійкість. Табл 2.4.

Таблиця 2.4. Ознаки функціонування логістичної системи

Ознака	Характеристика
Об'єм (Volume)	Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи(наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)

Продовження таблиці 2.4

Швидкість (Velocity)	Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
Асортимент (Variety)	Товарна номенклатура, товарна лінія
Нестійкість (Volatility)	Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланоклогістичної системи
Вартість (Value)	Ціна "логістичного продукту", загальні логістичні витрати системи

Джерело: [15]

Для вирішення задач контролю, моніторингу та оперативного управління в логістиці і створили системи оцінювання.

Показники, пов'язані із оцінювання вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на:

- показники, що характеризують логістичну систему;
- показники, що характеризують роботу логістичної системи.

До першого показника відносять активи що належать логістиці. Вони буває станове дуже велику частину усіх активів. Як приклад у дистриб'ютора активи зазвичай складають більше 90%. Швидкість обертання запасів відносять до оцінки управління активами. Для оцінки потужності основних засобів використовують показники:

- кількість товару;
- пропускна спроможність;
- площа;
- кількість.

До другої категорії можна віднести такі показники, як:

- надійність логістики

- гнучкість логістики
- продуктивність логістики
- ефективність логістики

Для того що аналізувати логістичну систему в подальшому розберемо основні показники діяльності ТОВ «Лерой» за 2019-2021 роки. Табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Основні показники фінансово господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой» 2019-2021 р.р.

Актив	На	На	На	Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	кінець звітного періоду	кінець звітного періоду	кінець звітного періоду	20/19	21/20	20/19	21/20
	2019	2020	2021				
Необоротні активи	866,8	5587,9	5604	4721,1	16,1	5,45	0,003
Оборотні активи	2803,1	3800,6	4142,4	997,5	341,8	0,36	0,09
Власний капітал	3565,3	9017,1	9280,8	5451,8	263,7	1,53	0,03
Поточні зобов'язання і забезпечення	104,6	371,4	465,6	266,8	94,2	2,55	0,25
Чистий дохід від реалізації продукції	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022	0,55	0,15
Валовий дохід	755,6	1159,8	1563,3	404,2	403,5	0,53	0,35
Собівартість реалізованої тпродукції	3545	5511,7	6130,2	1966,7	618,5	0,55	0,11
Операційні витрати	562,1	862,1	1306	300	443,9	0,53	0,51
Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	-139,7	15,42	-0,45
Чистий фінансовий результат: прибуток	143,3	21,8	73,7	-121,5	51,9	-0,85	2,38

Джерело: Складено на основі [41]

Для кращого розуміння зробимо графік динаміки змін показників рис.

2.6.

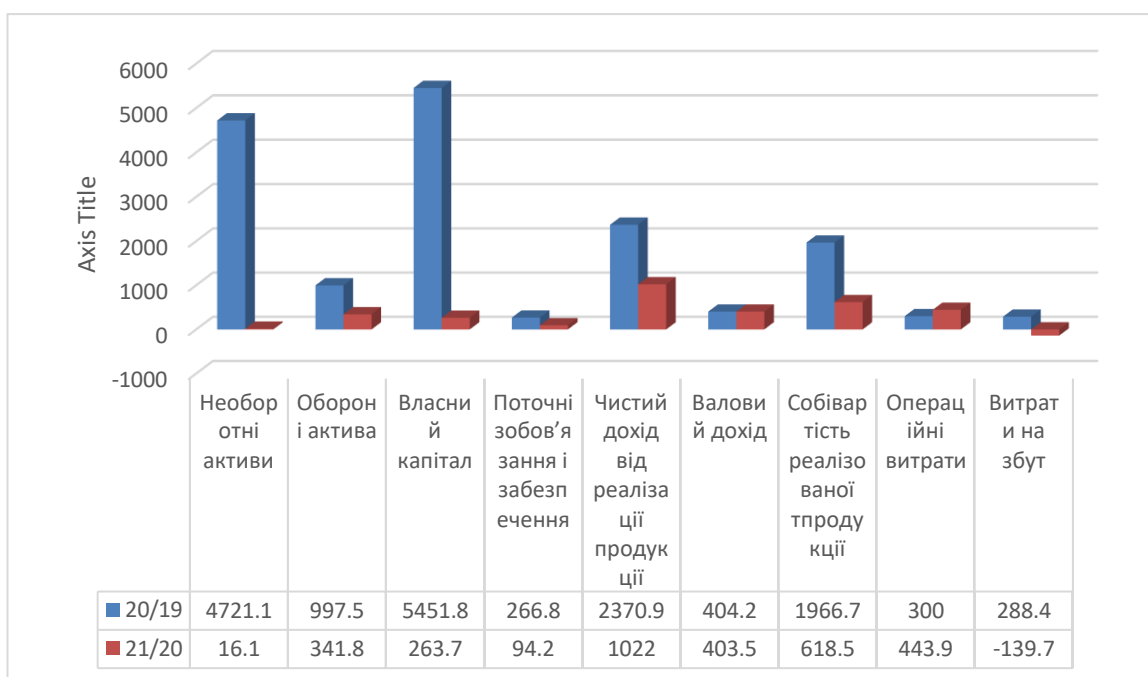


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой» за 2019-2021р.р.

Джерело: Складено на основі таблиці 2.5.

Розглянемо через вертикальний аналіз як на фінансовий стан підприємства вплинуло управління інформаційними потоками рис. 2.7.

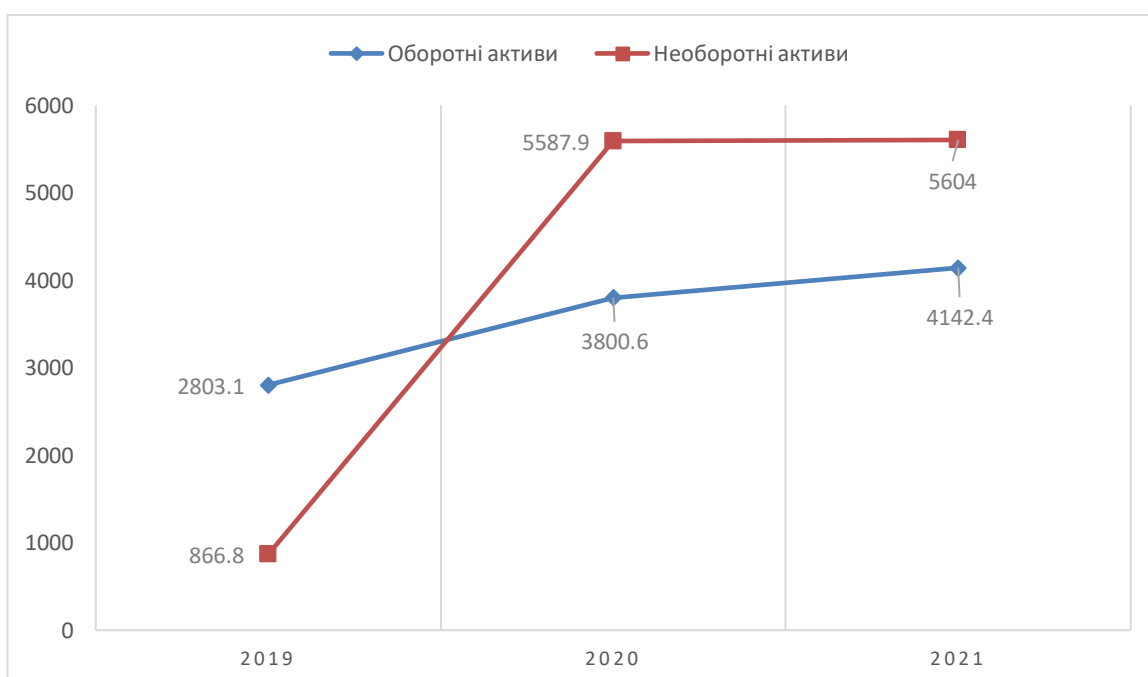


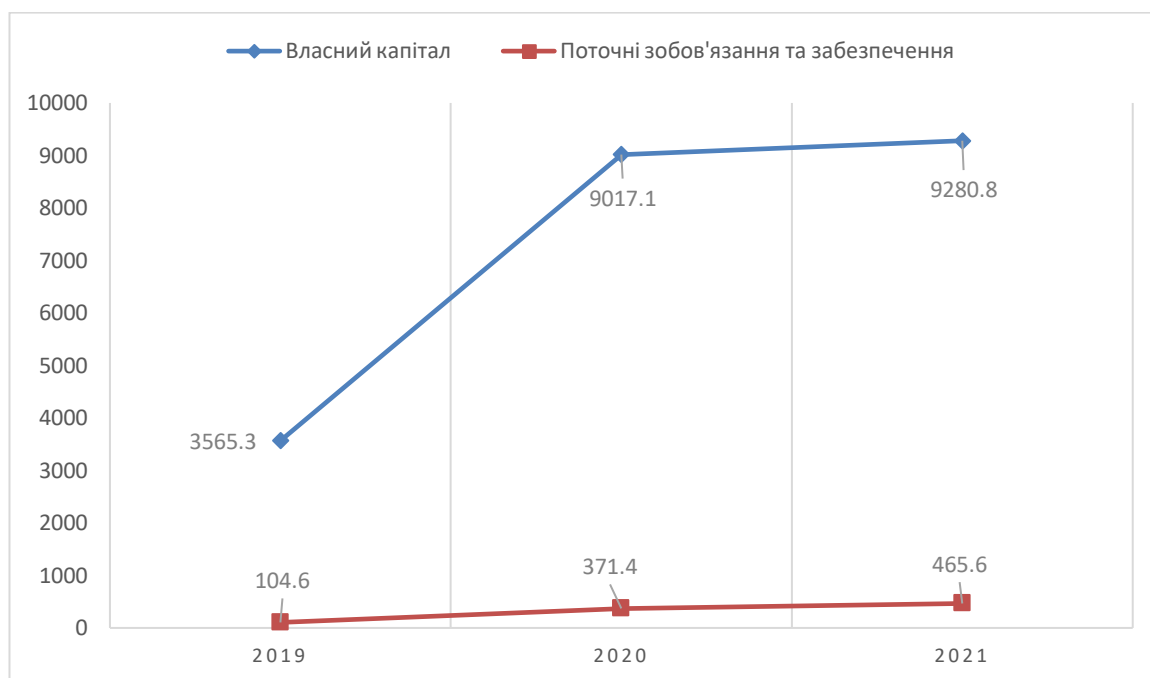
Рис. 2.7. Динаміка зміни оборотних і необоротних активів ТОВ «Лерой»

Джерело: Складено на основі таблиці 2.5.

Як чітко видно усі активи зростають. З 2019 по 2021 необоротні активи зросли на 546% а оборотні на 45%.

Необоротні активи зросли через постійне будівництво нових виробничих потужностей. А оборотні через

Розглянемо як змінювався власний капітал та поточні зобов'язання рис. 2.8.



Джерело: (Складено автором)

Рис.2.8. Динаміка зміни власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «Лерой» за 2019-2021р.р.

Джерело: Складено на основі таблиці 2.5.

За даним графіком можна спостерігати ріст усіх показників. Зобов'язання зросли на 345% за 2 роки що складає 361 тис грн. Це відбувається через борги на послуги та товари.

Власний капітал росте через те що проходить повернення залучення коштів до статутного капіталу управлінцями компанії.

Зробимо аналіз показників продуктивності для того щоб провести моніторинг логістичної системи табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Вихідні дані показників логістичної діяльності підприємства ТОВ «Лерой»

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
Кількість розвантажень/ відвантажень	433,0	594,0	791,0	161,0	197,0	0,4	0,3
Кількість скомплектованих замовлень	387,0	540,0	855,0	153,0	315,0	0,4	0,6
загальна кількість замовлень	437,0	610,0	966,0	173,0	356,0	0,4	0,6
Кількість вантажників	3,0	4,0	5,0	1,0	1,0	0,3	0,3
Кількість комплектувальників	2,0	3,0	4,0	1,0	1,0	0,5	0,3
Кількість торгових агентів	3,0	4,0	4,0	1,0	0,0	0,3	0,0
Чиста виручка з продаж	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022,0	0,6	0,2
Середньорічна вартість логістичних активів	3108,7	3542,9	3927,2	434,3	384,3	0,1	0,1
Чистий прибуток	143,3	21,8	73,7	-121,5	51,9	-0,8	2,4
Інвестиції в логістичні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Фактичне завантаження потужностей	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022,0	0,6	0,2
Нормативне завантаження потужностей	3672,7	5697,5	6570,2	2024,7	872,8	0,6	0,2
Собівартість реалізованої продукції	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
витрати на виробництво та реалізацію продукції	5171,2	7223,9	7964,3	2052,6	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 продукції	162,6	171,2	183,4	8,6	12,2	0,1	0,1
кількість 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
кількість реклаमाцій	1,0	0,0	2,0	-1,0	2,0	-1,0	0,0

Джерело: [41]

Виконаємо підрахунок показників які покажуть якість роботи робітників на логістичних системах. Для цього розрахуємо кількість дій які виконуж робітник за рік табл. 2.7

Таблиця 2.7. Продуктивність працівників логістичної системи

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника	144	149	158	4	10	2,89	6,53
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	194	180	214	-14	34	-6,98	18,75
Кількість замовлень на 1 торгового агента	146	153	242	7	89	4,69	58,36

Джерело: [41]

Покажемо графічно як змінювалась динаміка рис 2.9.

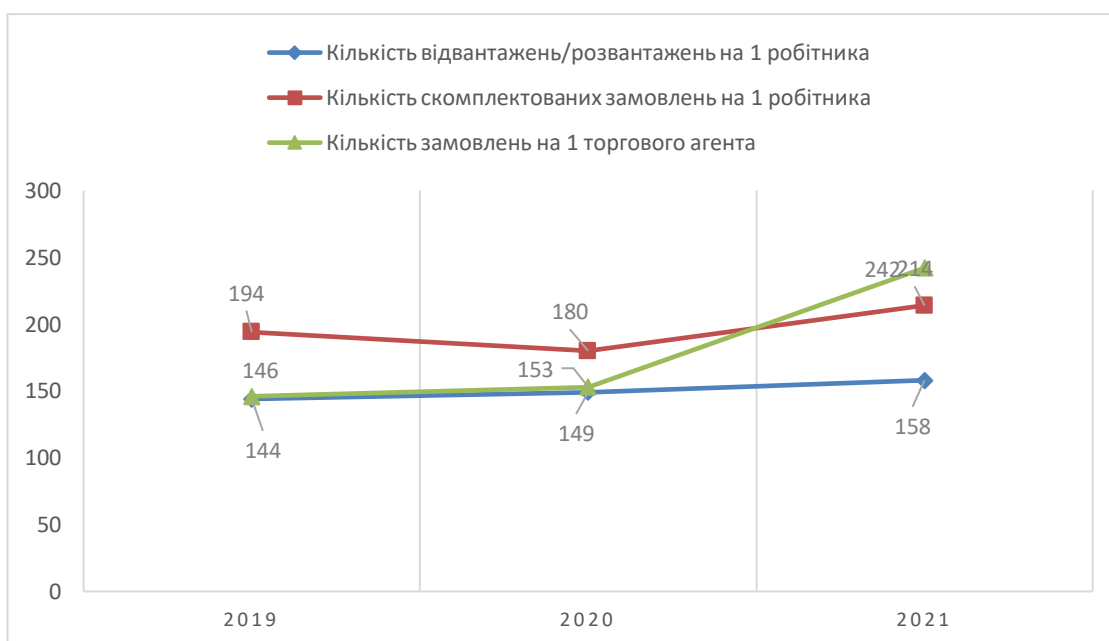


Рис.2.9. Динаміка зміни показників продуктивності робітників логістичного відділу ТОВ «Лерой» за 2019-2021рр.

Джерело: складено автором.

Зробивши аналіз цих даних що показники зростають, це добре тому що означає збільшення кількості реалізації товарів.

Загальний аналіз по продуктивності праці такий що показники для даного підприємства нормальні та вони тільки починають рости.

Тепер проведено аналіз якості логістичної системи. Для цього надамо дані табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Показники ефективності логістичної системи ТОВ

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	0,50	0,08	36,12	4,04
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	1,17	1,17	1,17	0,00	0,00	0,00	0,00
Оборотність запасів:							
кількість оборотів	31,69	47,37	23,20	15,68	-24,17	49,46	-51,03
тривалість одного обороту	11,52	7,71	15,73	-3,81	8,03	-33,09	104,20
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	0,20	0,01	0,04	9,88	22,26

Джерело: Складено на основі [41]

Оборот логістичних активів зростає це каже про те що збільшилась швидкість обороту капіталу. Так як чим швидше пройде оборот капіталу тим краще це означає що показник є гарним.

Завантаженість потужностей стоїть на місці в значенні 1,17 що каже що ми компанія може зберігати 10-30% резерву потужності. Збільшення даного показника негативно відобразиться на роботу компанії.

Дивлячись на рентабельність каналів збуту ми можемо побачити досить позитивну картину. Рентабельність увесь час збільшується тому дохід компанії збільшується а витрати на логістику не так сильно ростуть.

Проведемо аналіз надійності системи логістики компанії. Цей показник важливий на ринку відносит через те що показує як компанія відноситься до ринку , а також як вони комікую з партнерами.

Проаналізуємо показники надійності логістичної системи в табл.2.9.

Таблиця 2.9. Показники надійності логістичної системи

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	20/19	21/20	20/19	21/20
Надійність поставок	88,10	88,36	88,20	0,26	-0,16	1,00	1,00
Готовність до здійснення поставки	88,10	88,36	88,20	0,26	-0,16	1,00	1,00

Продовження таблиці 2.9.

Якість поставки	0,23	0,00	0,21	-0,23	0,21	0,00	0,00
-----------------	------	------	------	-------	------	------	------

Джерело: Складено на основі [41]

Задля більш детально розгляду відобразимо графічно рис. 2.10.

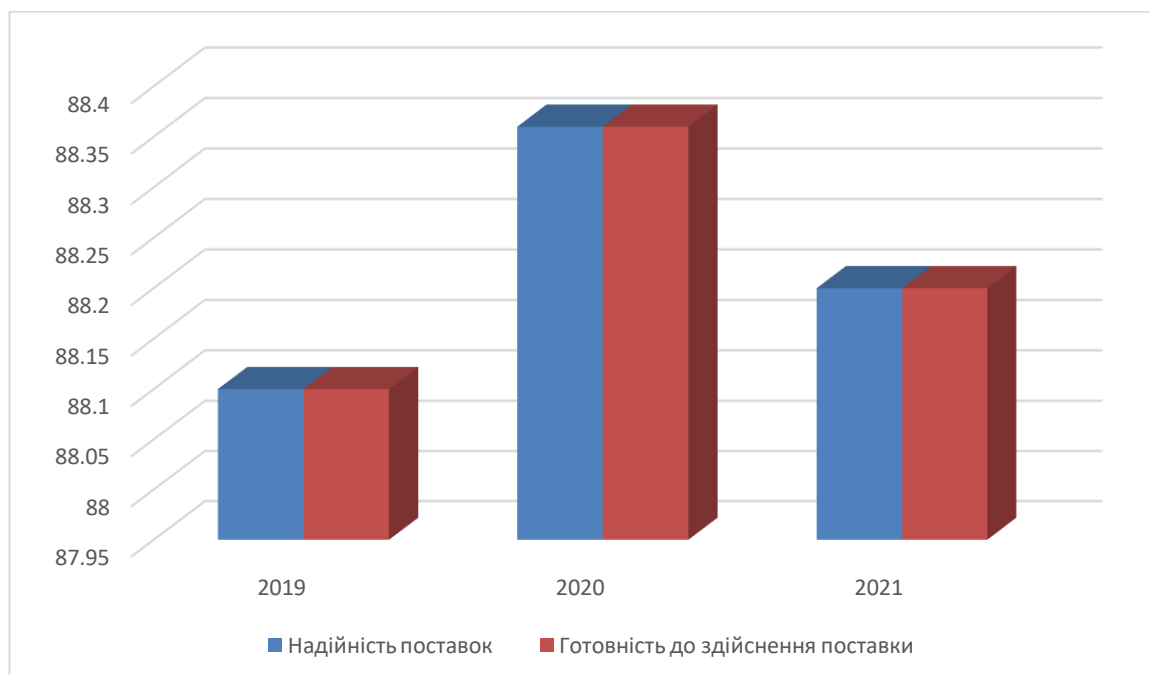


Рис.2.10. Динаміка зміни надійності поставок та готовності здійснення поставок ТОВ «Лерой» за 2019-2021р.р.

Джерело: Складено на основі [41]

Дивлячись на графік стає зрозуміло що показник надійності та готовності до здійснення поставки однакові. Це каже про те що рівень надійності дуже великий у підприємства так як це вказує що усі замовлення були доставлені клієнтам.

Отже, надійність співпраці з підприємством вимагає високих критеріїв відповідальності партнера.

РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ШЛЯХОМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Можливості оптимізації логістичної системи та напрямки її реалізації

Витрати які пов'язанні з виконанням логістичних функцій називають – логістичні витрати.

Попри цьому для прийняття рішень під час управління логістикою компанії прийнято брати до уваги втрати прибутку через замороження матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, запасів готової продукції, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання ,виробництва, дистрибуції готової продукції споживачам і якості логістичного сервісу. Через це до витрат відносять ще й втрати можливостей.

Витрати цих самих можливостей показують що ви згубили вигоду, це обумовлене через те що наявні ресурси компанії являється обмеженими та їх використання можливе лише при певних умовах.

Через те що нинішній бухгалтерський облік не може відокремлювати витрати пов'язанні з логістикою, так я вона приписую їх до інших загальних витрат. Це не дає змогу більш детально аналізувати ці витрати та не дає змогу приймати збалансовані рішення да оптимізації даних витрат. Через це витрати на логістику зазвичай не контролюються управлінцями компанії.

В логістиці логістичні витрати класифікуються так:

- витрати на утримання;
- витрати на закупівлю ресурсів;
- витрати для виконання замовлення;
- витрати на керування інформаційними системами
- витрати на утримання запасів
- витрати пов'язанні з тру до затратами в управлінні запасами.

Для більш якісного керування логістичними витратами являється контроль та організація дієвої системи. Можна надати такі твердження щоб краще управлять витратами:

- в місцях виникнення контролю потрібно прикладати зусилля щодо контролінгу;
- статистичну інформацію про різновиди витрат треба аналізувати різними методами;
- потрібно скорочувати недоцільні види діяльності а не знижувати витрати на додаткові витрати тому що зниження додаткових витрат низавши бувають ефективним;
- для більш якісного контроль над витратами компанії потребує оцінки підприємства в цілому але при цьому потрібно знати про результат діяльності у функціональних сферах логістики.

Гарно структуроване та продумане управління логістикою дуже сильно скорочую витрати на неї. Але для того щоб це реалізувати потрібно використовувати інновації в плані прийняті рішень які як не дивно не сильно поширенні в колі виробничих підприємств. Як приклад інноваційних рішень можна привести транспортну біржу в Європі, вона дає змогу сильно знизити невчасне виконання договорів доставки товару та ввести систему «точно в час» на компанії.

Якщо переглянути звіт управління статистики по транспортній діяльності 2020-2021рр. то можна побачити наскільки велика проблема виконання робіт не в термін.

Самий велика кількість несвоєчасних виконаних замовлень належить вітчизняному транспорту та складає 14%. Але більш серйозною проблемою являється міжнародний транспорт де не в термін доставки товару досягає аж 37%. Попри те що росте численність транспорту на кілометр у даний період проблема не дуже сильно і покращилась. Внутрішній транспорт знизив несвоєчасність на 2% але міжнародний транспорт ніяк не поліпшив дану проблему. Це каже нам про те що величезна кількість підприємств не знають як віршувати дану проблему.

Проблеми також не обійшли логістику в середині компанії. Першочерговою проблемою являється розміщення кожного с послідовного

етапу створення товару. Якщо розглядувати мінімізацію витрат часу на з'єднання кожного з етапів може скластись враження що це не настільки суттєво але в довгій перспективі це може призвести до зменшення потужностей в цілому.

Для рішення даної проблема треба скоротить процес переходу товару з одного процесу на інший за рахунок зниження витрат часу.

Як раз для вирішення усіх проблем яких ми назвали була створена концепція JIT(точно в час) .

Дана концепція ґрунтується на синхронізації доставки ресурсів в потрібній кількості саме тоді коли будь яка частина системи потребує даний ресурс, це робиться для зменшення витрат зв'язаних з створенням запасів та затримок.

Ця концепція розроблена компанією Тойота на кінці 50 років ХХ століття в Японії. Те що спонукало для створення концепту являється серйозне обмеження території та велике перенаселення. Через це надлишок запасів вважають витратами через те що воно займає і так не великий простір. Браковану продукцію прийнято вважати непотрібним витратами. Дана система вважають яка філософію яка торкнулась усіх частин виробничого процесу. Робота даної концепції можлива лише при досягненні додаткові цілі, до них відносять: зведення запасів до мінімуму; повне відсічення порушень та збоїв в кожному процесі виготовлення.

Попри рішення багатьох проблем «точно в термін» має і негативні сторони.

Переваги концепції:

1. приміщення стануть менше;
2. зниження витрат на складування та переміщення;
3. зниження кількості парку;
4. підвищення якості;
5. участь працівників для вирішення проблем ;
6. гнучкість при оновленні асортименту;

7. зменшення запасів в момент виробництва;
8. збільшення продуктивності;

Є і недоліки даної концепції:

1. будь який збій в роботі логістики призведе до збоїв виробництва через низьку кількість запасів;
2. те що потрібно для якісної роботи концепції скоріше всього потребуватиме сильних змін яких може бути важко досягти.[37]

Дану стратегію ЛІТ використовувати завжди не потрібно через те що її введення потребують наявності гарної якості продукції, неможливість порушень термінів та збоїв в передачі інформації. Тому великі втрати які понесе підприємство при введенні «точно у термін» доступні лише в економічних системах з стабільною роботою та в умовах довгострокових зв'язків. Найпершою компанією який перейшов на дану концепцію являється ЗАТ «Чумак». Розглянемо наші компанії які прийняли дану концепцію та покажімо відсоток економії логістичних витрат таблиця 3.1.

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

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

Джерело: [36]

Для цих підприємств введення концепції «точно в термі» дало результат в зменшенні виробничих партій, зменшення часу для підготовки виробництва а також незавершеного виробництва стало менше.

Зробивши аналіз концепції «точно в термін» ми зробили висновок що її

використовують там де ведеться виготовлення великої кількості різної продукції .

Основним завданням даної концепція являється : скорочення часу праці обладнання, устаткування, машин, зміна технологічної складової виробництва, зниження запасів та зменшення затрат.

Результатом впровадження даної системи в компанію відбудеться зниження запасів, інше кажучи зниження кількості оборотних активів при цьому зниження показників фінансової стійкості та платоспроможності компанії.

З позитивного на компаніях зросте конкурентоспроможність. Показники які відповідають за логістичну ефективність та надійність значно покращиться. Через впровадження «точно в термін» кількість рекламаций зменшиться що дасть змогу покращити показники якості постачання. Через це збільшиться рівень надійності компанії, яке призведе до закріплення конкуренто спроможності на ринку харчових продуктів.

Перспектива для компанії яка ввела систему JIT буде розширення потенційного ринку компанії, та збільшиться асортимент який є можливістю в SWOT аналізу підприємства. Якщо говорити про слабкі сторони можна сказати що аспект великої вартості продуктів на місцевих ринках може будить частково перекритим зниження ціни через зменшення вартості логістичних систем.

Найголовнішим чинником введення даної концепції являється зниження витрат часу та фінансів на виготовлення товарів. Через це відбудеться зменшення затрат компанії на штрафи по договорах за несвоєчасність поставки.

3.2 Заходи оптимізації системи управління персоналом

Система яка займається управлінням персоналом має бути створена з використанням нових сучасних принципів контрі дають шанс компанії

досягти своїх цілей на ринку та отримати прихильність працівників. Робота з працівниками по концепції розвитку компанії називають – ефективна система управління.

Виходячи з цього твердження ми провели розбір системи по керуванню людьми на ТОВ «Лерой» з цілю знаходження способів покращення даної системи. Через це ми змогли в повній мірі роздивитись картину системи керуванням робітниками та методи їх навчання та знайти слабкі місця системи, а саме:

- слабке прийняття до уваги працівників в розробці рішень та плану роботи компанії;
- управлінці компанією несуть малу відповідальність за те що їх працівники низько кваліфіковані;
- відсутність креативну в виборі методів управління працівниками;

На основі нашого аналізу ми змогли надати декілька способів покращення керуванням робітниками на ТОВ «Лерой» табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Заходи удосконалення системи управління персоналом

Напрямок	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом Розробка «Положення про відділ управління персоналом» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення	Запровадження програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

Джерело: складене автором

Більш якісне управління робітниками ТОВ «Лерой» можна зробити якщо в структуру організації відділу кадрів зробити покращення створивши новітній відділ управління персоналом.

Керівник даного відділу буде мати на основі своєї роботи створення

сильної команди в даному підрозділі. Керівник підрозділу буде особисто відповідати за те яку команду він зібрав також він відповідатиме за утримання та стимулювання робітників та створює методи для утримання цінних робітників.

Те що робить даний відділ потрібно регламентувати. Положення про відділ управління робітниками має мати у собі дані розділи:

1. В положенні має бути прописано що даний відділ є самостійним підрозділом апарату управління;

2. Мають бути прописані завдання відділу такі як забезпечення кадрами, зниження їх плинності;

Завдання цього підрозділу зазвичай стосується в такому:

— створення та застосування політики кадрів компанії належно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління робітниками;

— складання та підтримання бази інформації для того щоб приймати рішення щодо питань керування робітниками;

— створення умов праці які були б безпечними та стимулюючими роботу робітників;

3. Функції відділу формуються дивлячись на завдання. Як правило до них відносять:

– реалізацію та створення планів та програм для розвинення робітників компанії;

– пророкування та планування необхідності в кадрах, прийняття рішень в задачах які базуються на задоволенні робітників їх умовами та змістом праці. Покращення рядів працівників умовами які стимулювали б їх ріст.

– розробка запасу кадрових робітників шляхом аналізу торбег в робітниках та розвитку їх кар'єри;

– створення та впровадження способів навчання робітників із методами оцінки ефективності;

- створення програм пов'язаних з підтримкою морального стану працівників та з методами їх аналізу;
- підвищення якості роботи робітників через методи раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- слідкування за дотриманням чинного законодавства по роботі з працівниками;
- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;
- покращення заробітку на надання ефективнішого стимулювання;
- створення та впровадження методів збереження майна підприємства а життя робітників;
- модернізація форм управління персоналом через введення новітніх технологій;
- виконання представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: регулюються посадовими інструкціями які затверджує керівник компанії.

Директор відділу кадрів належать такі права:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;
- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;
- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;
- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: вона безпосередньо належить начальнику відділу але й може переходити і до працівників виключно деяких питань якщо це прописано в посадових функціях.

Провівши аналіз вищенаведеного можна сказати що відділ кадрів повинен виконувати функції системи управління персоналом що зосередженні на підвищення кваліфікації, набування нових навичок і умінь співробітниками, застосування інноваційних методів у роботі, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

З цілю збільшення лояльності працівників підприємства до політики ТОВ «Лерой» відділу по управлінню співробітниками потрібно буде скласти «Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки». Даний кодекс під час початку своєї дії повинен задовільнять три функції а саме:

1. Інтеграція організації. Означає покращення співпрацювання робітників та розширення комунікації з іншими.
2. Зробити систему більш легшою для нових співробітників компанії та дати їм зрозуміти в яку компанію вони потрапили і чи підходить вона йому.
3. Створення передбачуваних норм життєдіяльності персоналу котрі регулюють поведінку як хочуть (традиції та звички)

Кодекс диктує правила які необхідні.

Висовується пропозиція ввести Кодекс корпоративної культури який повинен створений на існуючій системі компанії, її культурі та етичних нормах. Також він повинен стати «моральним контрактом».

Верхівка управління ТОВ «Лерой» переконане що введення цього кодексу дозволить персоналу компанії об'єднатись та працювати на благо компанії. Для того щоб він почав діяти треба дотриматись правил які представляють собою: трохи вище існуючої практики, орієнтують співробітників на щось більше, ніж поки прийнято, залишаючись посильними для виконання; відхилення від їх виконання будь-ким фактично наочно і легко оцінюється з боку оточуючих, тобто порушення правил відразу фіксується.

Після того як правила будуть прийняті і усі звикнуть до них їх вилучать з кодексу так як вони будуть виконуватись через звичку працівників. Це стане важливою частиною компанії і через це нові працівники зможуть швидше адаптуватись.

Наступним кроком нашого збільшення конкурентно спроможності ТОВ «Лерой» є створення подій які націлені на навчання, підготовку та перепідготовку працівників.

Створення даних систем досить важке завдання через те що потрібно буде витратити час та гроші. Через це усі робітники особливо управлінці вищих ланок мають повністю розуміти ціль та завдання даних заходів та зрозуміти чому це так важливо для компанії.

Продивимось як потрібно будувати та впроваджувати систему навчання на компанії, їх основні принципи.

Раніше в компанії були навчання але це було хаотично та не ефективно. Самі робітники не розуміли навіщо це все їм потрібно та що вони отримають від цього. Для того щоб компанія розвивалась та могла бути конкурентна на ринку треба увесь час розвивати свій персонал.

Проведення бізнес-тренінгу розуміє під собою те що робітник повинен під час роботи використовувати свої набуті навички та від цього створювати

нові ідеї для покращення компанії. Навчання повинно вестись з розрахунку на різних людей і груп людей в компанії.

Впровадження заходів які ми запропонували дасть змогу ТОВ «Лерой» стати кометними тобто таким який по повній мірі використовує творчі та інтелектуальні здібності працівників. Також така компанія повинна володіти унікальними знаннями по організації.

Схема навчання працівників можна називати системою тільки тоді коли вона має дії які чітко мають послідовність:

- планування;
- реалізація;
- оцінка;

Якщо ТОВ «Лерой» використає систему для навчання працівників вона буде мати такий позитивний ефект для себе:

- дозволить економити час на навчання через те що робітники не будуть відволікатись від основного процесу своєї роботи так як навчання буде проходити паралельно, також працівнику не потрібно буде звикати до навчання;
- збільшиться практична віддача від навчання через те що воно максимально матиме виробничий характер;
- робітника які вже закінчили вчитись починають краще та швидше реагувати на зміни в робочому середовищі що збільшую конкурентну спроможність в цілому.

Таким чином чом навчання було ефективним воно має бути поєднане з системою управління та в компанію в цілому.

Розвиток робітників в компанії ТОВ «Лерой» потрібен для того щоб сформувати пізнавальну активність та зацикленість до управлінської діяльності, розвинути в собі компетенцію, розвіяння думки управлінців про те що щоб використати вивчені навички на практиці потрібно довго адаптуватись.

Можемо порекомендувати використати запропоновану програму для навчання персоналу рис 3.1. Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки.



Рис.3.1 Програма навчання персоналу

Бізнес-тренінг є способом інтенсивного та активного навчання, який націлений на збагачення знань і вмінь робітників компанії, розвиток персональних і фахових навичок, у тому числі навичок колективної роботи й творчого вирішення конкретних проблем. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для

конкурентної боротьби на ринку. А тому важливим є усвідомлення невідповідності наявних знань персоналу підприємства та потреби набуття ними нових стійких навичок.

Можемо запропонувати тренінг «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті». В ході цього тренінгу персонал має можливість спробувати творчій інструментарій для того щоб вирішувати різні завдання.

Персонал різних рівнів може його проходити щоб набути корисні навички. Завдання тренінгу :

- навчити учасників тренінгу техніці створення креативного середовища в компанії і управління процесами і явищами в ній.
- ознайомити учасників тренінгу з прийомами і способами творчого підходу до вирішення професійних і життєвих ситуацій.
- напрацювати інструментарій підвищення ефективності роботи компанії, структурного підрозділу.
- Напрацювати вміння створення короткого і коректного клієнтського запиту на вирішення конкретної бізнес-завдання, проблеми.
- відпрацювати навички формування та розвитку інноваційного мислення і поведінки, навички управління креативним процесом.

Для того щоб зрозуміти наскільки навчання ефективно пропонуємо метод експертних оцінок, це коли фахівець оцінює результат навчання. Цілю збору інформації, необхідної для вимірювання показників ефективності навчання, є встановлення впливу навчання на рівень знань співробітників і те, як це проявляється на підсумкових фінансових показниках компанії.

Те на скільки навчання працівника було якісне можна розпізнати за критеріями результативності табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Критерії результативності навчання

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Виявляється за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки

Продовження таблиці 3.3.

Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмій	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмій
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник вносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: підвищенні норм виробітку; росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/ проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту; - збільшенні обсягу продажів і т.д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Джерело : складено автором

Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети завдань щодо формування конкурентоспроможного персоналу висувають перед кадровою службою нові, дуже складні і актуальні завдання по виробленню і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Проведемо аналіз кількості потраченого часу на кожному з етапів логістичного циклу будь якої партії ковбаси таблиця 3.3

Таблиця 3.3. Часові витрати на логістичний цикл виробництва продукції

Показник	Кількістьт.	Час,год.
Логістичний цикл	2,00	563,17
Виробництва м'ясо продуктів		
Доставка сировини	2,00	5,00
Механічна обвалка м'яса	2,00	3,00
Час на сортування	1,33	1,00
Засолення м'яса	1,30	168,00
Фарширування	1,30	0,87
Наповнення фарш у воболонки	1,30	1,30
Витримки ковбас	1,24	144,00
Сушіння та охолодження ковбас	1,24	240,00

Джерело : складено автором

Провівши аналіз зробленої таблиці ми бачимо що вироблення ковбасного виробу займає досить багато часу а сама майже 25 днів. Як тільки починає логістичний цикл починається видніти найголовніша проблема компанії, а саме можна бачити затримку під час завантаження сировина у відправника на що потрібно аж 1 годину простою. Для того щоб вирішити це питання треба передивитись відносини с постачальником на користь дотримання концепції «точно в час» яка дасть можливість зменшити цей простій до мінімуму. Треба сказати що попри простій на завантаженні є ще простій на відвантаженні що обумовлене тим що працівники зайнять внутрішнім виробничим процесом, такий простій може бути від 30 хв до 1 год. Якщо взяти до уваги що ми впровадимо концепцію «точно в час» то нам прийдеться ліквідувати складські приміщення. Через те що на них більше не буде вестись розхід коштів це дозволить зменшити витрати компанії.

Також треба сказати що транспорт компанії ТОВ «Лерой» коли прямує забирати сировину їде туди пустим що свідчить нам про холостий пробіг від якого компанія лише втрачає кошти на зайве обслуговування машин та паливо. Щоб вирішити дану проблему треба знайти компанію якій машини такого типу як у нас та за кошти які будуть зароблені цим шляхом можна буде частково перекрити ці витрати.

Розглядаючи сортування та механічну обвалку м'яса ми зробили висновок що дані процедури можна скоротити приблизно на 30 хвилин шляхом об'єднання обвали з сортуванням для цього існують потрібні засоби.

Етап соління також можна скоротити більш ніж в 2 рази зменшив його з 168 годин до 72 шляхом нарізання цього м'яса, це дозволить на багато зменшити час на цикл логістики.

Охолодження та сушіння ковбас являється досить проблемним оскільки в час коли нова партія напівфабрикатів доставляється то стоїть в черзі 1-2 години перед транспортуванням на склад.

Якщо вести концепцію «рівно в час» то ми зможемо відмовитись від

складів повністю, що дозволить знизити витрати на них до нуля. Цю проблему маємо можливість вирішити через перегляду контрактів з партнерами на ринку збуту.

Подивимось як скоротиться час логістичного циклу після того як «рівно в час» почне діяти оптимізовано. Зобразимо дані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Загальна динаміка зміни часових затрат логістичного циклу

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

Джерело : складено автором

Через покращення логістичних циклів в кампанії відбулось зменшення часових витрат переважно в засоленні м'яса завдяки придбання та використання дорого вартісної деталі станка для нарізання м'яса. Дана частина коштує юлизько 50 000 грн. Розрахуємо як швидко ця деталь себе окупить за формулою 3.1:

$$T = \frac{IC}{P} \quad (3.1)$$

Де T – термін окупності;

IC – первісні інвестиції

P – очікуваний річний прибуток

Прорахувавши можемо сказати що термін окупності становить 0,45 що приблизно пів року.

Порівняємо часові затрати від впровадження концепції ЛТ та оптимізації логістичного циклу табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Порівняння скорочення часових затрат від концепції ЛТ та оптимізації логістичного циклу ТОВ «Лерой»

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

Джерело : складено автором

Як можна роздивитись найбільш ефективно зменшення часу приходить від покращення логістики компанії на 98.67 годин. В цілому цикл зменшується на 3,5 години.

Для детальнішого розгляду перенесемо данні на діаграму для аналізу динаміки змін часових витрат рис 3.2. та рис 3.3.

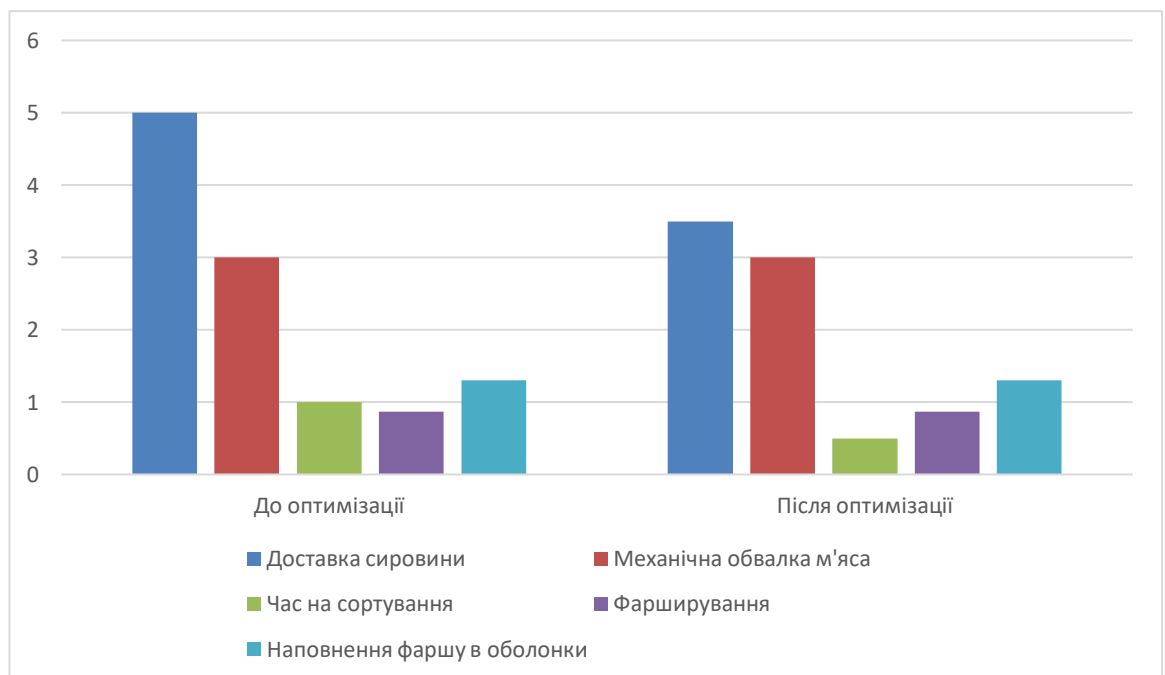


Рис 3.2. Динаміка зміни часових витрат логістичного циклу виготовлення продукції ТОВ «Лерой»

Джерело : складено автором

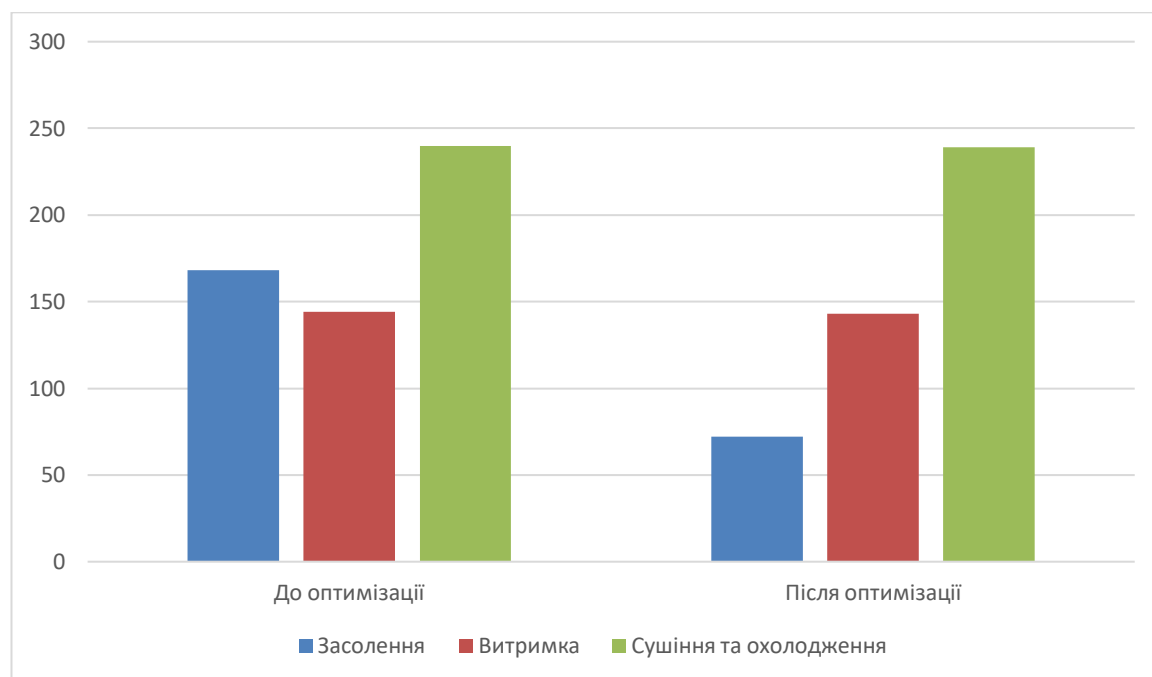


Рис 3.3. Динаміка зміни часових витрат процесів засолення м'яса, витримки ковбас, сушіння та охолодження ТОВ «Лерой»

Джерело : складено автором

Провівши аналіз даних графіків можемо сказати що найбільше часу ми почали економити під час засолення м'яса через те що ми почали краще нарізати м'ясо. В цілому впровадження «рівно в час» досить гарно відображається на логістичній системі компанії.

Через введення пропонованих нами методів увесь цикл логістики скоротився аж на 100 годин і тепер він становить 463,17 годин.

Підведемо підсумок, якщо на компанію ввести ЛІТ концепцію та оптимізувати її діяльність це призведе до зменшення часу на виготовлення продукції на цілих 17,8%.

Зробимо економічний аналіз для того щоб показати наскільки зміняться прибутки, обсяги виробництва, та в цілому логістичні показники.

Підрахувавши яку кількість витрат буде займати збережений час ми побачимо що із збереженням 100 годин збереження виготовлення продукції

буде становити 21,6%. Таким чином після того як пройде один цикл логістики в компанії в нас залишиться додаткові 21.6% часу. Не складним розрахунком можна бачити що після того як пройдуть 2 циклів логістики на компанії що становлять 6,175 тон ми будемо мати змогу мати на 1 партію продукцію більше тобто реалізуємо ще 1 цикл. Таким чином видно що виробництво збільшиться на 20%

Проведемо аналіз логістики в компанії після введення концепції «точно в час» та її оптимізації.

Компанія ТОВ «Лерой» планує мати обсяг виробництва 469,8 тон. Цей показник ми взяли в стратегії компанії за 2017 р «Лерой 2022» де показано що кількість продуктів компанії потрібен зрости на 45% зображено в таблиці 3.6

Таблиця 3.6. Плановий обсяг виробництва продукції
ТОВ «Лерой» на 2022р.

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

Джерело : складено автором

Зобразимо дану таблицю в графіку для детального розгляду рис 3.4.

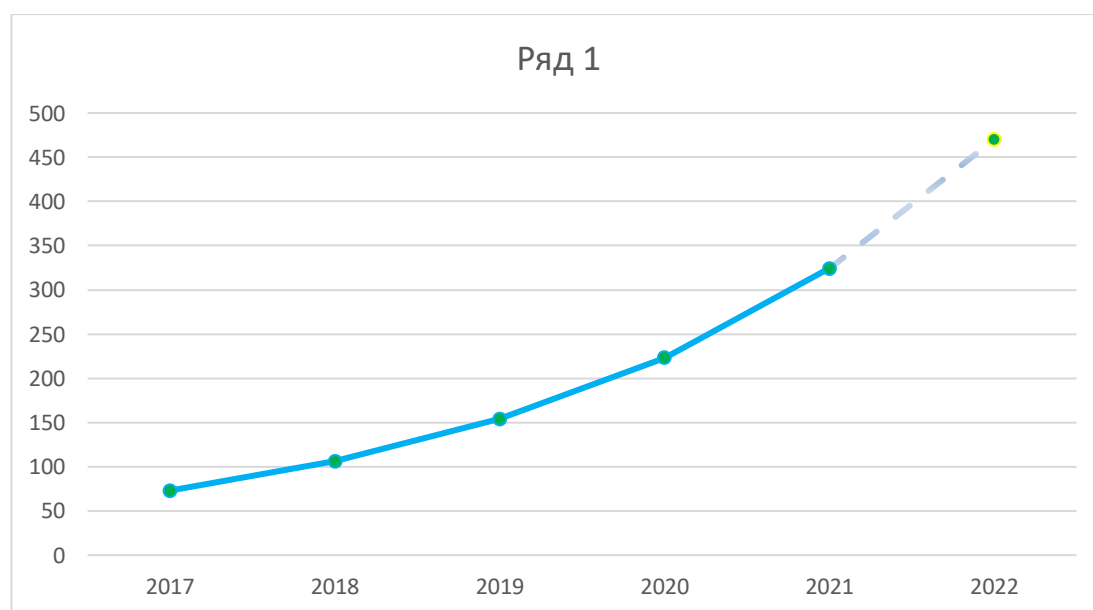


Рис. 3.4 Прогнозована динаміка зміни обсягів виробництва ТОВ «Лерой» на 2022р.

Джерело : складено автором

Якщо взяти до розрахунку динамічність зміни обсягів виробництва, через це буде збільшення активів що обираються в компанії, що приведе до збільшення поточних зобов'язань підприємства за товари, роботи та послуги на 45%. Тобто собівартість реалізації продукції збільшиться на 37%. Відповідно збільшиться витрати на зберігання запасів підприємства. В прогнозованих показниках підприємства прибуток на 2022 рік складає 110,4тис. грн.

Розглянемо прогноз витрат на логістику на 2022 рік таблиця 3.7.

Таблиця 3.7. Прогнози витрат ТОВ «Лерой»

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

Джерело : складено автором

Через то що в компанії буде впроваджена концепція «рівно в час» а вона собою має на увазі те що склад це не потрібні витрати тому вони ліквідуються. Тому зобразимо витрати на логістику включаючи факт ліквідації складу табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Логістичні витрати після впровадження логістичної концепції ЛТ на ТОВ «Лерой»

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

Джерело : складено автором

Провівши аналіз цієї таблиці ми можемо бачити що витрати на склад стали дорівнювати 0, що в свою чергу дозволить компанії економити 83,45 тисяч грн. Через введення даної концепції компанії почне виготовляти партії

поменше та відвантажувати одразу після процесу виготовлення що дозволить максимально зменшити витрати на логістику.

Після аналізу того що ми сказали потрібно розрахувати яку економічну користь нам це принесе табл. 3.9.

Таблиця 3.9. Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту ТОВ «Лерой» після проведення оптимізації логістичного процесу.

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

Джерело: складено автором

Прорахуємо чистий дохід від реалізації продукції, чистий прибуток від реалізації продукції, врахувавши економію на складських витратах з вирахуванням витрат на закупівлю запчастин для станка.

Провівши розрахунки чистого доходу готової продукції із врахуванням собівартості готової продукції та рентабельності продукції отримали, що чистий дохід від реалізації продукції становить 11292,24 тис. грн. Проводячи аналіз доходів, від реалізації продукції на основі тенденції минулих років отримали 135,51 тис. грн.

Потрібно також врахувати економію на складських витратах та потрачених грошей на закупівлю запчастин, що становлять 83,5 тис. грн та 50 тис. грн. відповідно табл. 3.10.

Таблиця 3.10. Стан економічних показників в наслідок оптимізації

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

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таблицю, можемо зазначити, що після оптимізації логістичного циклу підприємства та впровадження концепції «рівно в час» компанія буде мати дохід вищий аж на 65% з врахуванням того, що були присутні витрати на закупівлю дорого вартісних запчастин для обладнання. Абсолютне значення різниці планового та прогнозованого прибутків становить 58,61 тис. грн.

Так як персонал компанії є одним із базових конкурентних переваг то їх навчання важливий компонент для підприємства. Навчання для самого працівника це спосіб покращити своє положення в компанії та набути нових навичок для подальшого росту. Тому навчання є цінним для обох сторін як для робітника так і для компанії.

Для того щоб розрахувати ефективність навчання можна використати формулу 3.2:

$$\left(\frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \right) \times 100 \quad 3.2$$

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів). Служба управління персоналом робить обробку представлених показників і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву організації.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементах.

Проведемо оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми, результати представимо в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11. Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу)%	29,4

Джерело: складено автором

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінговою програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,4%.

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 збій у виробництві, збільшиться кількість бракованої продукції та збільшиться фінансові збитки.

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.

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

Показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Лерой» знаходяться в межах допустимої норми. Підприємство ефективно управляє господарською діяльністю, та має великі перспективи до розвитку.

На основі аналізу якості сировини та цінової політики, підприємство в колі найближчих конкурентів має великі переваги, оскільки якість та ціна є найважливішими показниками продукції для споживача.

Провівши дослідження конкурентного середовища, за допомогою SWOT-аналізу, спостерігається великий перелік переваг підприємства порівняно з конкурентами. До основних переваг підприємства можна віднести великий досвід організації в даній галузі виробництва, висока якість продукції та відпрацьовані бізнес процеси.

Аналізуючи можливості підприємства, потрібно враховувати, що підприємство постійно розвивається в силу розвитку конкурентного середовища. До можливостей підприємства відносяться створення нових виді продукції, збільшення реклами на цільову аудиторію, постійне вдосконалення технології виробництва тощо.

Показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні та в оптимальних межах. Аналізуючи надійність підприємства, а саме якість поставки потрібно звернути увагу, що рівень даного показники повинен прямувати до нуля, оскільки збільшення рекламаций, у зв'язку з невідповідністю кількості товару може призвести до розірвання контракту з контрагентом.

Витрати підприємства на логістику займають левову 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.

Підприємство проводить активну політику для збільшення обсягів реалізації, за стратегією «Лерой2022», що була погоджена в 2017р, кожного року збільшення реалізованої продукції має збільшуватися на 45%. Частка м'ясної продукції у виробництві становить 82%, тобто при збільшенні обсягів виробництва м'ясної продукції загальна собівартість реалізованої продукції буде збільшена на 37%. Після впровадження концепції JIT складські витрати будуть зменшені до нуля, що свідчить про економію підприємства в обсязі 83,45тис.грн. Враховуючи впроваджену концепцію, потрібно зазначити, що продукція буде вироблятися меншими партіями та відвантажуватися відразу після завершення технологічного процесу виготовлення продукції, що надасть можливість максимальної мінімізації логістичних витрат, зокрема складських.

Після оптимізації логістичної діяльності підприємства прибуток організації збільшився на 58,61 тис. грн. та становитиме 169,01 тис.грн.

Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Лерой» необхідно поліпшити системи навчання персоналу за допомогою тренінгу «Креативний менеджмент». В результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінговою програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,4%..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алесинская Т. В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 121 с.
2. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Г. В. Баранець; НАН України, Інститут економіки промисловості – Донецьк, 2007. – 195 с.
3. Виноградов А.С. Проблеми логістики // Маркетолог. 2013. №3 С. 5-15
4. Гелета І.В., Калинська Е.С., Кофанов А.А. Економіка організації (підприємства): навчальний посібник. К.:Магістр, 2007. 303с.
5. Глогусь О. Логістика: навч. посібник / О. Глогусь; ТАНГ. – Тернопіль: Економічна думка, 1998. – 166 с.
6. Григорак М. Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М. Ю. Григорак, А. О. Бондуrowsька // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011.– № 5 (159). – Частина 2. – С. 232 – 236.
7. Дибська В.В., Анікін Б.А. Логістика М., 2012.367с.
8. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модел: Учебное пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб.: Бизнес-пресса, 2005. – 384 с.
9. Дудар Т. Г. Основы логистики: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 163 с.
10. Економічні показники [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/288.
11. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. –М.: Вершина, 2006. – 176 с.
12. Іваницька Т. Є. Методичний підхід до оцінки ефективності управління будівельним підприємством на основі логістичних критеріїв / Т. Є.

Іваницька // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2.

13. Казарина Л. А. Логистика по контракту / Л. А. Казарина // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2004. – № 3. – С. 70-75.

14. Казарина Л. А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки / Л. А. Казарина // Вестник ТГПУ. – 2012. – № 9(72). – С. 24–27.

15. Кальченко А. Г. Основи логістики / А. Г. Кальченко. – Київ: Знання, 1999. – 136 с.

16. Ковальова Е. Нова функція на «старому» виробництві // Логістика і система. №1. 2014. С. 12-15

17. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.

18. Коломійцев Г. Досвід організації виробничої логістики // Логістика і система .№1. 2014.. С. С. 23-27.

19. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма / Н. В. Короленко // Ефективна економіка. – 2013. – № 3. – С. 18–21.

20. Косарева Т. В. Логістична система: сутність дефініцій / Т. В. Косарева // Економіка АПК. – 2008. – № 11. – С. 12–18.

21. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: [підручник] / Є. В. Крикавський. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2004. – 416 с.

22. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно- видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту шклядшіломної освіти), «Інтелект- Захід», 2004. - 416 с.

23. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. – Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.

24. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник - Львів:

Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. - 684 с.

25. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. - М.: Технологии, 2005. - 200 с

26. Маркетингове дослідження ринку м'ясних та ковбасних товарів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: : <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/marketingovoe-issledovanie-rynka-myasnoj-ikolbasnoj-produkcii-ukrainy.html>.

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

28. М'ясопереробна галузь в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_tu2017.pdf.

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

30. Николайчук В. Е. Логистика: теория и практика управления: учебн. пособие / В. Е. Николайчук, В. Г. Кузнецов. – Донецк: НОРД-ПРЕСС, 2006. – 540 с.

31. Палагін Ю.І. Логістика. Планування і управління матеріальними потоками. Л.:Політехніка, 2012. 630 с.

32. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3(36). – С. 166–170.

33. Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. -

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

35. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент:

36. Система постачань "Точно у термін" в заготівельній логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ekonomika/sistema_postachan_tochno_termin_zagotivelnii_logistitsi.
37. Система постачань "точно у термін" в логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html>
38. Смиричинський В. В. Логістика: навч.-метод. посібник / В. В. Смиричинський. – Т. : Екон. думка, 2009. – 264 с.
39. Состояние и перспективы мясной отрасли в Украине / Подготовила И. Корниенко // Мясное дело. – 2010. – № 3. – С. 30-31.
40. 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.
41. Товариство з обмеженою відповідальністю "Лерой" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125>.
42. 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.
43. Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган Барановського, 2005. – 322 с.
44. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – С. 265-271.
45. Чухрай Н. Логістичне обслуговування : підручник для вузів / Н. Чухрай ; М-во освіти і науки України. – Л. : Львів. політехніка, 2006. – 292 с.
46. Шевців Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: [монографія] / Л. Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2011. – 244 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А. SWOT-аналіз ТОВ «Лерой»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достовірний аналіз ринку. 2. Стабільне сприятливе фінансове становище. 3. Постійний контроль якості, висока якість пропонованої продукції. 4. Висококваліфікований персонал. 5. Потужні внутрішні джерела фінансування. 6. Турбота про здоров'я споживачів. 7. Соціальна спрямованість. 8. Чітко сформульована стратегія подальшого розвитку бізнесу. 9. Економія на масштабах виробництва. 10. Надійна мережа розподілу, гнучка політика продажів. 11. Стратегія врахування національно-культурних стандартів і традицій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія компанії може стати частково нездійсненою. 2. Продукція компанії, як правило, має більш високу вартість у порівнянні з конкурентами на місцевих ринках, що викликано унікальністю технологій. 3. Основний збут продукції відбувається через великі супермаркети, більш схильні до негативних наслідків кризових явищів меншій мірі здатні адаптуватися до нових умов ринку
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту, впровадження нових розробок. 2. Велика доступність ресурсів при використанні місцевих ресурсних баз кожного регіону. 3. Зростання рівня попиту на продукцію. 4. Удосконалення технологій виробництва. 5. Зниження цін за рахунок вдосконалення технологій виробництва, стабільного сприятливого фінансового положення, низького ступеня ймовірності банкрутства. 6. Завоювання частки ринку у конкурентів за рахунок довіри споживачів, високого рівня іміджу компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Послаблення зростання ринку, обумовлене його насиченням. 2. Існування великої кількості конкурентів на ринку з товарами низької вартості. 3. Нестабільність економічного стану України. 4. Втрати деякого відсотку частки ринку. 5. Швидкий розвиток слабких конкурентів