

УДК 005:658.7:664

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-71-54-66

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ КАНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Євгеній Осколок¹, Ганна Пазєєва²

¹Магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OskolokYV@krok.edu.ua

²К.е.н., доцент кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Pazeevaa@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

MANAGING THE LOGISTICS CHANNEL OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Yevhenii Oskolok¹, Hanna Pazeieva²

¹Master's degree student, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OskolokYV@krok.edu.ua

²Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Pazeevaa@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Анотація. Стаття присвячена теоретико-методичним та науково-практичним аспектам реалізації процесів управління логістичним каналом підприємств харчової промисловості. Розглянуті підходи зарубіжних та українських учених щодо логістичного каналу. Процес управління логістичним каналом наведено на прикладі підприємства ТОВ «Фуд-Центр». Проаналізовано процеси управління логістичним каналом ТОВ «Фуд-Центр», а також здійснено діагностику стану логістики підприємства. Результатом аналізу та діагностики є розроблений алгоритм удосконалення процесів управління логістичним каналом ТОВ «Фуд-Центр». У статті були використані такі методи дослідження: порівняння – для співставлення показників діяльності ТОВ «Фуд-Центр»; аналіз – для діагностики та надання оцінки фінансових результатів ТОВ «Фуд-Центр»; спостереження – для дослідження особливостей організаційної структури ТОВ «Фуд-Центр»; системний підхід – для дослідження стану підприємства, організаційної структури ТОВ «Фуд-Центр»; синтез – для аналізу організаційної структури ТОВ «Фуд-Центр», індукція – для дослідження організаційної структури підприємства, та показників діяльності підприємств, метод сценаріїв – для покращення процесу планування попиту на підприємстві ТОВ «Фуд-Центр». Отримані результати вкотре підкреслюють одну з ключових ролей у забезпеченні продукцією споживачів за допомогою логістичних каналів. Саме логістика займається управлінням матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками підприємства. У зв'язку із постійною трансформацією логістики відбувається поглиблене її розуміння та з'являються нові логістичні утворення, які потребують досліджень. Одним із таких утворень, який розглянуто у даній роботі, є логістичний канал. Таким чином, проаналізована і доведена значущість процесу управління логістичним каналом на підприємствах харчової промисловості.

Ключові слова: логістичний канал, діяльність підприємства, функції логістичного каналу, процеси управління логістичним каналом.

Формул: 0; рис.: 5; табл.: 1; бібл.: 15

Abstract. The article is devoted to the theoretical-methodical and scientific-practical aspects of the implementation of the processes of management of the logistics channel of food industry enterprises. The approaches of foreign and Ukrainian scientists to the logistics channel are considered. The process of managing the logistics channel is given on the example of the enterprise LLC "Food-Center". The processes of management of the logistics channel of "Food-Center" LLC are analyzed, as well as the diagnostics of the state of logistics of the enterprise are carried out. The result of the analysis and diagnostics is the developed algorithm for improving the processes of managing the logistics channel of Food Center LLC. The article used the following research methods: comparison – to compare the performance indicators of "Food-Center" LLC; analysis – to diagnose and assess the financial results of Food Center LLC; observation – to study the features of the organizational structure of Food Center LLC; systematic approach – to study the state of the enterprise, the organizational structure of Food Center LLC; synthesis – to analyze the organizational structure of Food Center LLC, induction – to study the organizational structure of the enterprise, and performance indicators of enterprises, the scenario method – to improve the process of demand planning at the enterprise Food Center LLC. The results once again emphasize one of the key roles in providing products to consumers through logistics channels. It is logistics that deals with the management of material, financial and information flows of the enterprise. Due to the constant transformation of logistics, there is an in-depth understanding of it and new logistics formations appear that require research. One of such formations, which is considered in this work, is the logistics channel. Thus, the significance of the process of managing the logistics channel at the enterprises of the food industry is analyzed and proved.

Keywords: logistics channel, enterprise activities, functions of the logistics channel, logistics channel management processes

Formulas: 0; fig.: 5; tabl.: 1; bibl.: 15

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобалізація та швидкий розвиток технологій дозволяють компаніям займати нові ринки та збільшувати свої обсяги продажів, управління логістичним каналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного просування товарів від виробника до кінцевого споживача. Управління логістичним каналом зв'язує підприємства в єдиний логістичний ланцюг, який передбачає планування, координацію та контроль над всіма етапами постачання товарів, від замовлення матеріалів та комплектації замовлень до доставки товарів та обслуговування клієнтів. Управління логістичним каналом є ключовим елементом для досягнення конкурентних переваг компанії, тому що ефективно управління може знизити витрати, збільшити швидкість поставок та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Крім того, управління логістичним каналом дозволяє компаніям реагувати на змінні умови ринку, такі як зміни в попиті, витрати на транспортування та зберігання, зміни в законодавстві тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуючи управління логістичним каналом у діяльності підприємств, слід відзначити особливу роль проведення трансформаційних змін з метою підвищення рівня логістики та логістичного ланцюга між підприємствами учасниками. У роботі Алькеми В. Г. та Сумця О. М. [1] розглядаються різні аспекти логістики, починаючи з її визначення і ролі в сучасному бізнес-середовищі. Автори досліджують процеси планування, організації, керування і контролю логістичних операцій в логістичному каналі та логістичному ланцюгу. Не менш важливим є дослідження ключових елементів логістичної діяльності, таких як складське господарство, транспорт, управління запасами і пакування. Автори розглядають стратегічне планування логістики, включаючи вибір постачальників, оптимізацію логістичних мереж і використання інформаційних технологій. В науковій праці авторів Алькеми В.Г. та

Кириченко О.А. [2] присвячено вивченню теоретико-методологічних аспектів розвитку системи економічної безпеки логістичних утворень. Автори аналізують питання, пов'язані із розумінням та розвитком системи економічної безпеки в контексті логістики. Вони розглядають теоретичні основи та методологічні принципи формування такої системи, враховуючи специфіку логістичних утворень. Автори досліджують різні аспекти економічної безпеки логістичних утворень, включаючи аналіз ризиків і загроз, оцінку впливу зовнішнього середовища, розробку стратегій забезпечення безпеки та впровадження заходів для її покращення. «Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях», авторами якого є Барановська М. І. і Козак Ю. Г. [3] зосереджують увагу на логістичному каналі в контексті міжнародного маркетингу. Автори розглядають роль логістичного каналу в організації та забезпеченні міжнародних постачань товарів і послуг. Наукова робота досліджує основні аспекти логістичного каналу, включаючи вибір логістичних партнерів, транспортування, зберігання, управління запасами та контроль за поставками. Автори аналізують стратегічні аспекти розвитку логістичного каналу, ефективного використання інформаційних технологій та методи оцінки його продуктивності. У науковій роботі Гаджинського А. М. [5] особлива увага приділяється логістичному каналу, який є важливим компонентом логістичної системи. Автор розглядає логістичний канал як послідовність дій, процесів та учасників, які забезпечують переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. У книзі розкриваються різні аспекти логістичного каналу, включаючи планування та проектування каналу, вибір логістичних партнерів, транспортування, складське господарство, управління запасами та інформаційний обмін в рамках каналу. Також автор розглядає стратегічні аспекти управління логістичним каналом і надає приклади з практики для кращого розуміння матеріалу. Гаркавенко С. С. [6] у

своїй науковій роботі особливу увагу зосереджує на логістичному каналі, який є ключовим елементом логістики. Автор розглядає логістичний канал як систему взаємозв'язаних ланок, що забезпечують рух товарів та послуг від виробника до кінцевого споживача. У книзі описані основні аспекти логістичного каналу, включаючи планування, організацію, управління та контроль. Автор розкриває питання вибору логістичних партнерів, оптимізації транспортних маршрутів, складського управління та координації діяльності усіх учасників логістичного каналу. У науковій роботі Сардака С. Е. [12] та Джинджояна В. В. [12] акцентується увага логістичному каналу, який є важливою складовою маркетингової стратегії. Автори розглядають логістичний канал як систему, що забезпечує переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення їх потреб. У книзі детально розкриваються різні аспекти логістичного каналу в контексті маркетингу. Описуються процеси планування та організації логістичних операцій, вибір логістичних партнерів, складське управління, транспортування та інші ключові аспекти логістики, які впливають на маркетингову діяльність підприємства.

Однак, слід зазначити, що логістичний канал є одним з ключових елементів логістики та постійно знаходиться під активним дослідженням та вдосконаленням. Актуальність подальшого дослідження логістичного каналу проявляється у декількох аспектах: постійні зміни умов ринку, технологічні інновації, екологічні вимоги та глобалізація. Ці дослідження сприяють покращенню ефективності, сталості та конкурентоспроможності логістичних каналів у сучасному світі.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є теоретико-методичні і науково-практичні аспекти процесів управління логістичним каналом та їх реалізації на підприємстві ТОВ «Фуд-Центр».

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному світі спостерігається стрімкий організаційний розвиток логістичних компаній та їх об'єднань. За рахунок логістизації світової економіки, створення нових інноваційних елементів та постійної трансформації логістики відбувається поглиблене її розуміння та створюються нові типи утворень, такі як логістичні утворення. Словосполучення «логістичне утворення» у вітчизняній економічній літературі вперше з'явилося у навчальному посібнику А.Г. Кальченко [8, с. 105]. Вона не дає визначення поняття «логістичне утворення», але зазначає його різноманітність та особливості. За думкою більшості науковців до логістичних утворень належать: логістичний канал, логістичний ланцюг, канал товароруку, логістичні мережі, логістична інфраструктура, логістичний цикл, логістична система. Розглянемо один із таких логістичних утворень – логістичний канал [2, с. 13-28]. Основні підходи до визначення логістичного каналу наведені у табл. 1.

Можемо бачити із таблиці 1, що є безліч різних визначень цього поняття. Велика кількість тлумачень вказує на процес дослідження цієї сфери фахівцями, що репрезентують різні функціональні напрями діяльності. Наприклад, Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В. та Борисенко І. І. розглядають логістичний канал, як певну зв'язку суб'єктів логістичної діяльності, Алькема В. Г. ж крім цього вказує на центральну роль у процесі доведенні матеріального потоку саме виробника, який створює готову продукцію для споживача. Важливою відмінністю у визначеннях Тридіда О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І., Ларіної Р. Р., Дудар Т. Г., Волошина Р. В. та Алькеми В. Г. і Гаджинського А. М. є часткова впорядкована і впорядкована множина суб'єктів товароруку. Множина є частково впорядкованою до тих пір, поки не обрано конкретних учасників процесу просування матеріального потоку від виробника до споживача.

Таблиця 1 Визначення терміну «Логістичний канал»

| Автор | Визначення | Джерело |
|---|--|-------------|
| Трийд О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. | Частково впорядкована множина, складовими якого виступають виробники (постачальники), споживачі, посередники, перевізники та інші учасники, що забезпечують процес товароруку. | [2, с. 55] |
| Алькема В.Г. | Впорядкована множина різних посередників, які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів. | [2, с. 55] |
| Ларіна Р.Р. | Частково впорядкована множина різних посередників, які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів. | [9, с. 14] |
| Дудар Т.Г., Волошин Р.В. | Частково впорядкована множина різних організацій і окремих осіб, які здійснюють чи сприяють доведенню товарів від конкретного виробника до кінцевого споживача. | [7, с. 95] |
| Гаджинский А.М. | Впорядкована множина різноманітних посередників, які здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до споживача. | [5, с. 141] |

Джерело: складено авторами

Після визначення конкретних суб'єктів множина стає впорядкованою.

Таким чином, у науці сформовано єдине розуміння того, що логістичний канал – це певна упорядкована множина, складовими якої є виробники, постачальники, споживачі, посередники, перевізники та інші учасники, що забезпечують рух, доведення матеріального, від виробника до кінцевого споживача. Можливість вибору логістичного каналу є суттєвим резервом підвищення ефективності логістичних процесів. Функції, що виконують логістичні канали передбачають всі функції логістики, а також функції інформаційного, фінансового та правового забезпечення, необхідні для формування господарських зв'язків і ділових відносин з суб'єктами логістичного каналу та з кінцевими споживачами [10, с. 248-253; 5, с. 141-142; 1, с. 54-55].

Для створення ефективного логістичного каналу важливо вміти ним управляти. Управління логістичним каналом – це комплекс підтримувальних та коригувальних заходів, які сприяють підвищенню ефективності діяльності логістичних каналів [12, с. 82-83]. Визначивши можливі структури логістичного каналу, виробникові харчових продуктів слід вибрати як найбільш прийнятні з наявних в його розпорядженні каналів, так і забезпечити ефективно їх функціонування. Останнє досягається перш

за все завдяки оцінці, контролю, аналізу, мотивації і регулюванню діяльності кожного з логістичних каналів, а також ефективність кожного окремо взятого підприємства, яке належить до логістичного каналу. Розглянемо основні функції управління логістичними каналами, якісне виконання яких призводить до ефективності всього процесу управління логістичним каналом. Зупинимось детальніше на кожній із функцій. Функція дослідження і вибір найбільш прийнятних посередників. Товаровиробникові відомо, якого рівня канали він використовуватиме, і завдання полягає в тому, щоб виявити найбільш прийнятних для нього учасників таких каналів. Наприклад, якщо виробник продуктів харчування вирішив, що його логістичний канал на обраному ринку повинен включати дистриб'ютора, то завдання полягає у виборі серед можливих потенційних дистриб'юторів якнайкращого з позицій товаровиробника. Вибрати якнайкращого посередника не складає особливих труднощів, якщо сформулювати критерії оцінки, їх вагу і правильно визначити узагальнюючий показник, що характеризує даного учасника логістичного каналу. Такі критерії залежать від виду товару і встановлюються в кожному конкретному випадку товаровиробником (продавцем). Наприклад, якщо фірма виготовляє фасовані споживчі товари, то вважається, що їй слід першочергового

значення приділяти таким критеріям відбору дистриб'ютора, як: знання та досвід на ринку, фінансова стійкість, рівень професіоналізму в реалізації продукції, загальна репутація та імідж, здатність забезпечити відповідний обсяг продажів товару.

Якщо фірма виготовляє товари виробничого призначення, то вважається, що найбільш прийнятними критеріями вибору дистриб'ютора є: знання споживачів, рівень технічних та технологічних знань персоналу, сумісність товару з асортиментом, що вже пропонує дистриб'ютор, рівень технічного оснащення, здатність на належному рівні організувати сервіс. Обравши найбільш прийнятні критерії і визначивши на основі узагальнюючого показника що складає рейтинг можливих посередників та обирає найкращого або найкращих з них. Після вибору товаровиробник підписує з ними відповідні контракти. У кожному такому контракті зазвичай обмовляються планований обсяг продажів і термін, протягом якого цей показник (обсяг) буде досягнуто. Зважаючи на особливості ринку продуктів харчування важливо зазначити, що у контракті також прописується свіжість та якість продукції, яка влаштовує дистриб'ютора.

Розглянемо функцію контролю за діяльністю логістичних каналів. Ретельно відбираючи учасників каналу розподілу, товаровиробник зменшує значущість здійснення контролю за його діяльністю. Проте контроль необхідний, і його проведення на належному рівні дозволяє своєчасно виявити і усунути наявні недоліки і проблеми, тим самим забезпечити ефективнішу діяльність логістичних каналів. Очевидно, що контроль за діяльністю логістичних каналів можна здійснювати тоді, коли є набір контрольних показників, що характеризують діяльність кожного каналу. Такий набір показників обмовлено в контрактах, що укладаються, між товаровиробником і посередниками. Як правило, до набору таких показників відносять: обсяг продажів у певний період,

темпи зростання продажів, впровадження на ринку нових товарів, рівень обслуговування покупців, виконання обумовлених зобов'язань. В результаті контролю проводиться зіставлення фактичних результатів роботи посередників з плановими показниками, обумовленими в укладених угодах, і виявляються наявні відносні та абсолютні відхилення, що є основою для аналізу коопераційної діяльності між учасниками логістичного каналу. До основних показників можна віднести: обсяги збуту, прибутковість, величину товарних запасів, час доставки товарів споживачам, постійні та змінні витрати, кількість нових клієнтів, інформація про ринок продуктів харчування, його перспективи та динаміка, ефективність програм стимулювання збуту, якість демонстрації товару у вітринах і на полицях магазину, тощо.

При здійсненні аналізу діяльності логістичних каналів попередньо встановлюються відхилення фактичних результатів діяльності посередника від запланованих, також слід з'ясувати причини, по яких ці відхилення були допущені. В деяких випадках такими причинами можуть бути, наприклад, економічний спад, або загострення конкурентної боротьби, низька ефективність власних підрозділів або якісь окремо взятих видів устаткування та інші, не залежні від діяльності посередника чинники. Наявність вказаних чинників не завжди дозволяє виконати обумовлені в угодах зобов'язання. При цьому найчастіше організують зустрічі з партнерами на яких створюється покрокові дії щодо усунення або зменшення відхилень в розрізі коопераційної діяльності. Разом із тим при постійних незадовільних результатах діяльності посередника та неможливості вирішення даних протиріч, угода з ним може бути переглянута або, навіть, анульована [3, с. 264-279].

Проаналізуємо мотивацію ефективної діяльності логістичних каналів. До основних таких мотивів належить: грошова винагорода, ресурсна підтримка та тісні

партнерські стосунки. Розглянемо детальніше кожен із них. Грошова винагорода (фінансовий мінімум, комісійні винагороди, стабільний процент) від товарообороту, зменшення відсотків при збільшенні товарообороту (за великих обсягів або збільшення відсотку при збільшенні товарообороту), відсоток від отриманого прибутку, заохочувальні виплати-премії, подарунки. До елементів ресурсної підтримки належить: навчання прийомам збуту, ознайомлення з результатами маркетингових досліджень, рекламна підтримка, sales development frame work тощо. Тісні партнерські стосунки в тому числі гарантії тривалих ділових зв'язків з дистриб'ютором, обмін інформацією про продажі та збут продукції товаровиробника. Найбільш поширеними з заходів мотивації є: надання ексклюзивних прав на продаж товару на цільовому ринку або на певному регіональному ринку, встановлення знижок за оплату готівкою, надання кількісних знижок за великі обсяги товарів, що купуються, сумісне просування товарів на ринок тощо. У разі незадовільної роботи посередника надані йому знижки або переважні права можуть бути зменшені або зовсім скасовані. Можуть бути скорочені й обсяги постачань або взагалі припинені постачання. Зазвичай тісні партнерські стосунки між виробником та посередником – це довготривалі стосунки, підкріплені відповідними формами підтримки співпраці, та фінансова зацікавленість обох сторін, яка у свою чергу формує ефективно функціонуючий логістичний канал [6, с. 149-152].

Функція регулювання діяльності логістичних каналів. В процесі функціонування логістичних каналів можуть виникати конфлікти як усередині окремих логістичних каналів, так і між окремими логістичними каналами. В першому випадку говорять про вертикальні конфлікти, а в другому мова йде про горизонтальні конфлікти. Основними причинами виникаючих конфліктів є: неминуче зіткнення інтересів окремих учасників логістичних каналів, кожен з яких прагне отримати від своєї діяльності

максимальний прибуток, неузгодженість в роботі окремих учасників логістичних каналів, низький рівень роботи окремих учасників логістичних каналів, примушення з боку одного з учасників логістичного каналу по відношенню до іншого його учасників, а також особисті конфлікти між менеджерами різних логістичних каналів. Враховуючи вказані, а також інші причини виникнення конфліктів в логістичних каналах, слід заздалегідь передбачити можливість їх появи і розробити механізм розгляду і усунення конфліктів. Значною мірою це досягається завдяки створенню і функціонуванню загальних узгоджених та прописаних правил у рамках процесів та операцій на які спираються обидва учасника логістичного каналу [3, с. 264-279].

Розглянемо процес управління каналом на прикладі ТОВ «Фуд-Центр». Товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд-Центр» – транснаціональна корпорація у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя, зі штаб - квартирою у місті Гамбург, Німеччина [4]. ТОВ «Фуд-Центр» має на території України три фабрики: ТОВ «Фуд-Центр Соуси, в його діяльність входить: виробництво холодних соусів та приправ; ТОВ «Фуд-Центр Вермішель», основною діяльністю є: виробництво вермішелі швидкого приготування та приправ; ТОВ «Фуд-Центр Солодоші», діяльність: виробництво кондитерських виробів [11]. Для надання оцінки ефективності управління логістичним каналом проаналізуємо наступні показники: час виконання замовлень, показник виконання виробничого плану, план виконання замовлення, показник виконаних замовлень, показник вчасності доставки, обсяг запасів, час реакції на претензії покупців та їх задоволення, тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту, точність прогнозування попиту (DPA). Час виконання замовлень в середньому з 2017 року складає 5 днів. Так як ТОВ «Фуд-

Центр» не має власного транспорту, планування відвантажень здійснюється відповідно до можливостей транспортних компаній-партнерів. Виконання виробничого плану в середньому складає 90%, найменше значення було у 2018 році – 85,84%, це пов'язано із неточністю у плануванні разом з роздрібними торговцями, що призвело до недопродажів і розвантаженню виробничих ліній. Найкращим же роком став 2020, точність виробничого плану склала 93,46%. Показник виконаних замовлень навпаки був найкращим у 2018 році – 90,46%. Загалом показники виконання виробничого плану є високими та в середньому становлять більше 90%, що вказує на точність у плануванні виробництва. Показник виконання замовлень сильно знизився у 2019 році – на 6,14%. У 2020 та 2021 році – на 2,32% та 3,57%. В результаті показник виконання замовлень знизився з 90,46% до 80,12%. Показники виконання замовлень досить сильно знижуються з роками, що показує на проблеми з наявністю продукцією і відповідно плануванням поставок. Розглянемо показник вчасності доставок, час реакції на претензії покупців їх задоволення, та обсяг запасів. Показник вчасності доставок у середньому складає 91,37%, тобто затримується 1 авто із 10, та зберігається на такому рівні уже 5 років, що безумовно підкреслює якість транспортного планування та надійність транспортних компаній-партнерів. Час реакції на претензії покупців та їх задоволення є достатньо швидким у підприємства, протягом 11 днів підприємство рекламатор отримує результат своєї скарги. Швидкість вирішення скарг залежить від продукції яка є об'єктом скарги, якщо це продукт локального виробництва, тоді споживач отримує відповідь протягом 5-7 днів, у разі імпортової продукції споживач отримує відповідь в середньому 11-15 днів. В результаті можна стверджувати, що ТОВ «Фуд-Центр» має налагоджений процес, який показує свою ефективність у задоволенні реклаमाції.

Проаналізуємо обсяг запасів підприємства. У 2018 році зросли запаси – на 27,16%. 2019 року запаси фактично не змінилися та скоротилися на 1,94%. З 2020 року спостерігається стрімке зростання запасів: у 2020 на 13,86% та у 2021 році на 22,49%. Фактично порівнюючи обсяги запасів підприємства з 2017 року вони зросли на 73,9%, тобто на 299 млн. грн. Норма на обсяг запасів складає 400 млн. грн. у 2017 році, 450 млн. грн. у 2018, 2019, 2020 роках та 480 у 2021 році, при таких нормативах підприємство жодного року не досягало цієї норми. На 2021 рік запаси підприємства вищі на 46,73% за норму, що вказує на сильно завищені запаси на складах і незважаючи на це показник виконання замовлень знижується, відповідно можна стверджувати на не коректне планування поставок. Тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту значно збільшилась у 2018 році – на 29,53%. Проте, протягом наступних років даний показник продовжує збільшуватись у 2019, 2020 та 2021 році відповідно на 7,16%, 2,43%, 6,23%, таким чином тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту зросла на 51,05%. Дане збільшення викликане зростанням у кількості імпортованих R&P виробів, та їх унікальність у виробництві. Точність прогнозування попиту стрімко знижується, у порівнянні 2017 та 2021 роках показник зменшився з 64,55% до 54,31%. Особливо сильно даний показник знизився у 2021 році – на 8,56%. Норма по точності планування попиту складає 75%, що фактично є більшим на 20,69%. Таким чином, прогнозування попиту вплинуло і на збільшений обсяг запасів, проте варто зазначити, що це не допомогло збільшити відсоток виконання замовлень, відповідно можна зробити висновок, що прогноз попиту на окремі продукти сильно перефоркастований, як результат великі залишки на складах.

Виходячи із проведеного аналізу можна стверджувати що, якість продукції вздовж логістичного каналу та

логістичного ланцюга контролюється на кожному етапі: при пошуку R&P матеріалів, їх отриманні, виробництві та перевірці QA готового продукту, продажу та отриманні продукції торговцями та можливістю споживачів звернутись напряду до виробника за допомогою гарячої лінії. Підприємства у складі ланцюга поставок мають міжнародні сертифікати ISO, HACCP та національні стандарти ДСТУ, що свідчить про зацікавленість компаній у забезпеченні якості продукції та демонструє бажання до підтримання рівня якості та його удосконалення.

Отже, виходячи із проаналізованих показників можна стверджувати, що підприємство має серйозні проблеми із прогнозуванням попиту, точність планування попиту сильно зменшилась: до 54,31% і менше норми на 20,69%. Обсяги запасів підприємства є надто високими і перевищують норму на 76,08%. Тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту зросла у порівнянні з 2017 роком на 51,05%, причиною збільшення є наявність у рецептурі великої кількості імпортних інгредієнтів. Виконання виробничого плану в середньому складає 90%, вчасність доставок за 2021 рік – 93,52%, час реакції на претензії покупців та їх задоволення – 11 днів, що є достатньо гарними показниками управління логістичним каналом. Таким чином, управління логістичним каналом ТОВ «Фуд-Центр» потребує пропозицій щодо удосконалення. Як бачимо з аналізу, місячні плани прогнозування встановлюються із комерційним відділом (CDT) та Sales командою, які разом з спеціалістом планування – деманд планером розглядають місячні плани закупівель по кожному окремому клієнту по категоріям продуктів та корегують їх у разі потреби. Для покращення даного процесу варто залучати самих клієнтів, тобто налагодити процес спільного планування, особливо по найбільшим клієнтам. Таким чином, в кінці кожного місяця необхідно запитувати дані у клієнтів

по кількостям закупівлі по кожному SKU та датам закупівлі. При даному плануванні встановлення місячних планів команда буде додатково мати вступні плани, які допоможуть більш точно планувати попит і відповідно це відобразиться і на коректніших планах виробництва та плануванні поставок. З метою покращення даного процесу варто на щотижневій основі переглядати точність даних планів та у разі необхідності, коригувати їх для точнішого планування виробництва. Також необхідно проаналізувати та зменшити план наступного року виходячи із отриманих результатів минулого періоду.

Розглянемо тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готової продукції по кожній категорії. Маринади, приправи, локшина і соуси мають більше 100 днів по тривалості циклу, тобто більше 3 місяців з дня розміщення замовлення від Procurement Department до виробництва та випуску продукту з QA. Найбільша частина часу є реакцією іноземних постачальників, яким потрібно за 30 та більше днів знати про потребу від підприємства і відповідно планувати виробництво та поставки сировини. Постачальники знаходяться у країнах Європи та Азії, проте через власний довгий цикл вони звужують гнучкість виробництва та реакцію ТОВ «Фуд-Центр» на майбутні зміни. Для удосконалення та зниження виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту варто універсалізувати сировину, відповідно знайти постачальників в межах України або граничних країнах. Для оцінки постачальників варто застосовувати такі критерії як: надійність поставки, ціна, якість товару, умови платежу, можливість позапланової поставки, фінансовий стан постачальника тощо.

Наступним параметром, який потребує регулювання є обсяг запасів. Як було проаналізовано підприємство з 2017 року має постійну динаміку до зростання обсягу запасів на складах, враховуючи короткий термін придатності продуктів, варто зосередити наступні роки на

коригуванні мінімального та максимального покриття і відповідно поступово зменшувати запаси по продукції. Проаналізуємо обсяг запасів підприємства. У 2018 році зросли запаси – на 27,16%. 2019 року запаси фактично не змінилися та скоротилися на 1,94%. З 2020 року спостерігається стрімке зростання запасів: у 2020 на 13,86% та у 2021 році на 22,49%. Фактично порівнюючи обсяги запасів підприємства з 2017 року вони зросли на 73,9%, тобто на 299 млн. грн. Норма на обсяг запасів складає 400 млн. грн. у 2017

році, 450 млн. грн. у 2018, 2019, 2020 роках та 480 у 2021 році, при таких нормативах підприємство жодного року не досягало цієї норми. На 2021 рік запаси підприємства вищі на 46,73% за норму, що вказує на сильно завищені запаси на складах і незважаючи на це показник виконання замовлень знижується, відповідно можна стверджувати на не коректне планування поставок. Проаналізуємо надані пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства. Розглянемо прогноз попиту та факт продажів за 2022 рік на рис. 1.

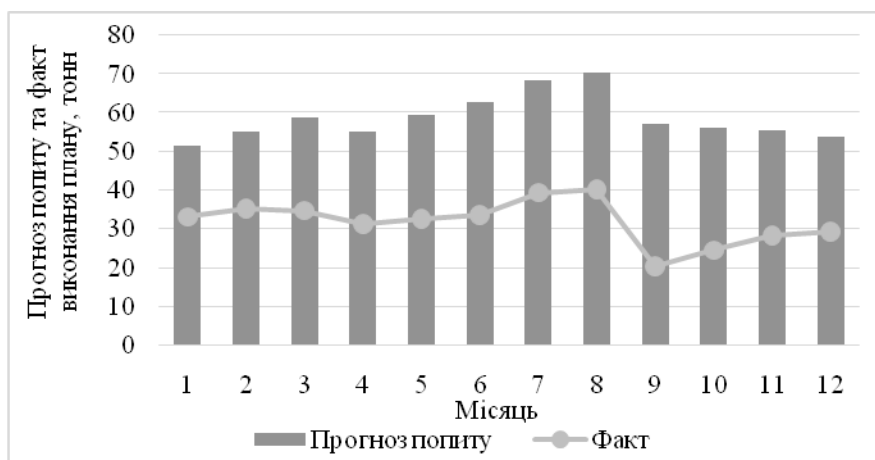


Рис. 1. Прогноз попиту та план продажів за 2022 рік

Джерело: складено автором на підставі [13; 14;15]

Виходячи із попередньо встановлених тенденцій планування попиту та факту продажів, можна стверджувати, що підприємство має постійний перефоркаст. Відповідно до запропонованих пропозицій щодо залучення клієнтів розробимо прогноз попиту на 2023 рік на рис. 2.

Виходячи із рис. 2 розроблено прогноз з урахуванням зворотнього зв'язку від клієнтів, тобто вступних, які допоможуть набагато краще зрозуміти потребу та зменшити можливі відхилення. У зв'язку з цим розроблено три сценарії: реалістичний, песимістичний та оптимістичний. у найгіршому випадку недопродажі. Оптимістичний сценарій у зв'язку із постійними контактами з клієнтами, вступними та власною фабрикою можливо наростити об'єми від 20 до 50% та уникнути сильних перепродажів. Відповідно у разі

перепродажів та оптимістичного сценарію підприємство буде мати недопродажі у середньому – 59,8% від місячного або 78 тонн продуктів.

Песимістичний сценарій є другим за вірогідністю після реалістичного і передбачає можливість недопродажів, але у підприємства є можливість зменшити об'єми і зняти продукцію з виробництва, таким чином у разі недопродажів підприємство матиме додаткових 127 тонн на стоці що дорівнює 6 місяцям продажів.

Так як підприємство постійно перефоркастове та має продукцію із низьким терміном придатності, варто орієнтуватись на реалістичний прогноз. На операційному рівні можливо буде зменшувати ризики перепродажів та недопродажів за допомогою регулювання локального виробництва.

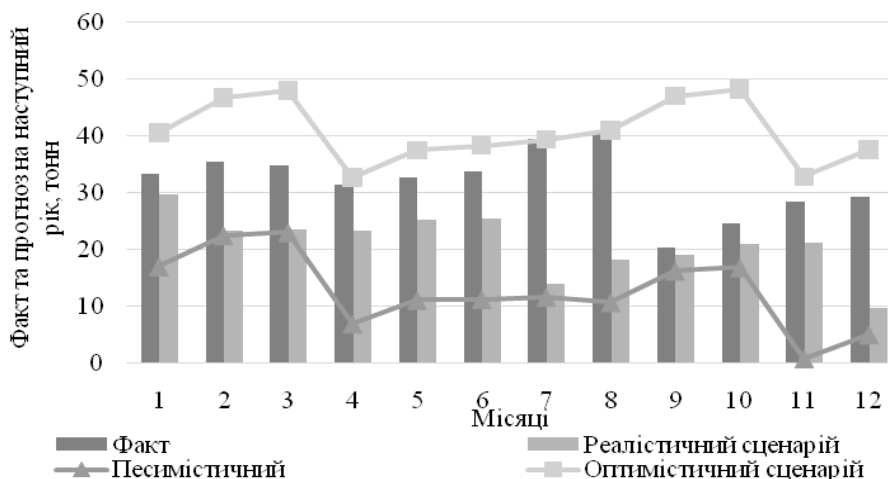


Рис. 2. Прогноз попиту із залученням найбільших клієнтів на 2023 рік

Джерело: складено автором

Наступною пропозицією для покращення є тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту по категоріям. Найбільші контриб'ютори з точки зору поставок сировини більше 130 днів є приправи, локшина, соуси. Категорія соусів має найбільший лід тайм, для виробництва якої використовується оброблені овочі, які мають найбільший лід тайм з усіх інгредієнтів, постачальником яких є країна-виробник з Китаю з лід таймом 5 місяців. Компанія ФГ «Органік Системс» належить міжнародній групі

компаній, яка має виробництво у Миколаївській області та має лід тайм – 60 днів, таким чином результат тривалості виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту скоротиться до 89 днів. Для виробництва локшин та приправ використовується ароматизатор з Монголії, лід тайм якої складає 4 місяці. З метою скорочення лід тайму варто скористатись послугами виробника Sevarome LLC. Даний виробник має лід тайм 3 місяці та міжнародно сертифікований ISO і знаходиться у Франції. Результати пропозицій представлені на рис. 3.

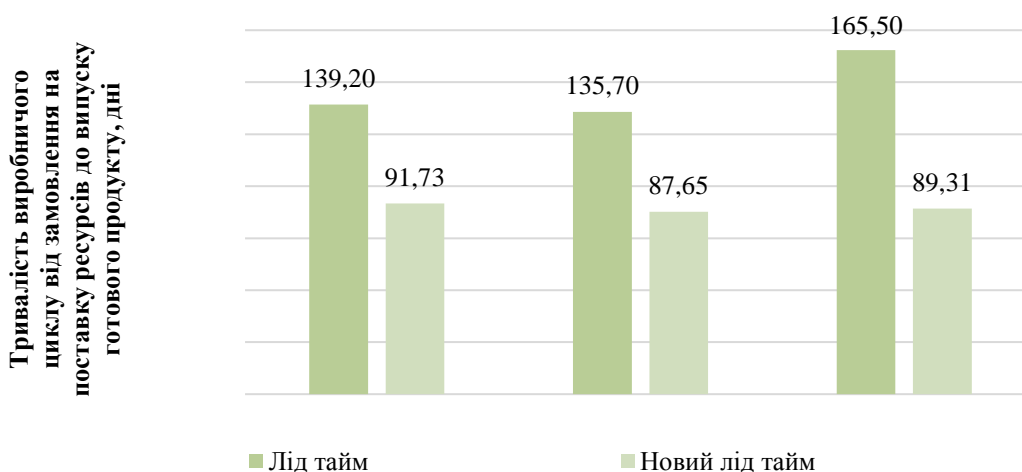


Рис. 3. Тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту по категоріям з поточними та новими постачальниками

Джерело: складено автором

Виходячи із рис. 3 враховуючи нових постачальників сировини підприємство матиме меншу тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту в результаті чого реакція підприємства на волатильний деманд є більшою, відповідно це зменшує OOS для покупців на місяць та 1 тиждень для приправ, локшин і на 76 днів для соусів.

Важливим елементом у покращенні діяльності підприємства є зменшення мінімального та максимального рівня покриття запасами у днях. Розрахований прожекшен, який призведе до отримання встановленого рівня обсягу запасів відповідно до норми протягом року представлений на рис. 4.

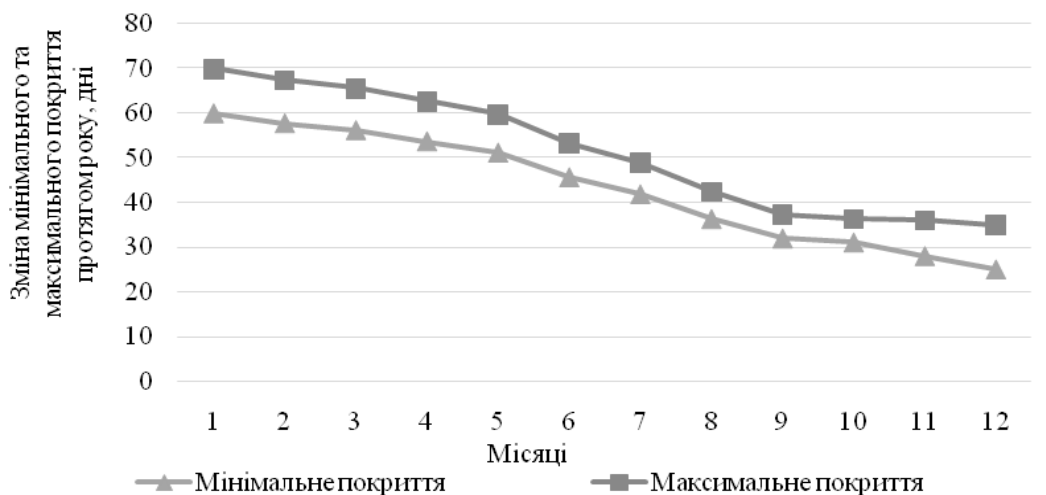


Рис. 4. Зміни мінімального та максимального покриття протягом року

Джерело: складено автором

Як можемо бачити із рис. 4 протягом року підприємство має зменшувати мінімальний рівень запасів з 60 до 25 днів та максимального з 70 до 35 днів. Дана

пропорція дозволить тримати у запасах обсяг, який буде у рамках норми. Результат зменшення обсягу запасів представлений на рис. 5.

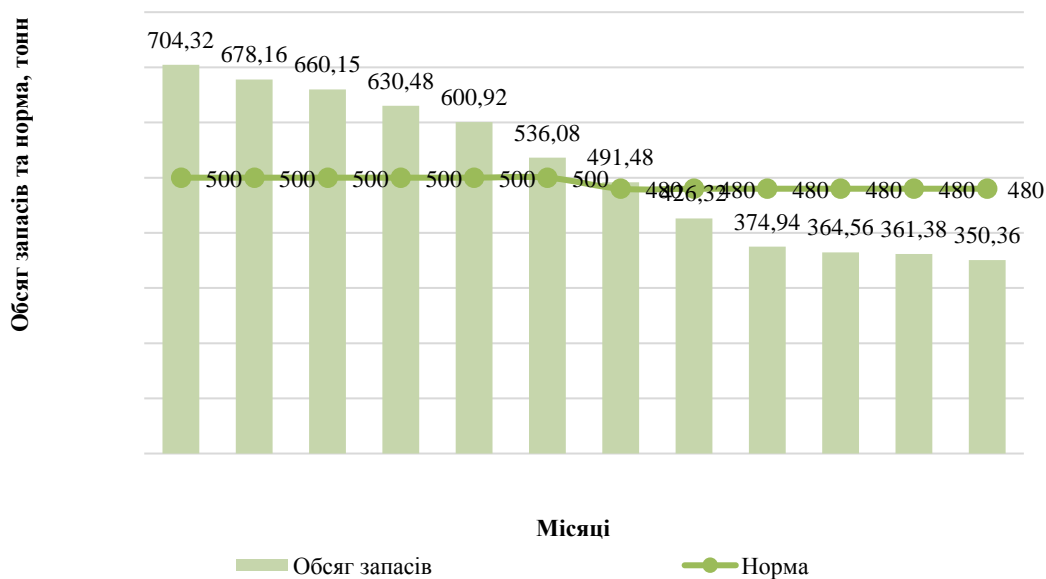


Рис. 5. Зміни обсягу запасів протягом року та встановлена норма запасів

Джерело: складено автором

Виходячи із рис. 5 рівень запасів скоротиться на 48,7% і відповідно 353,96 тонн. Як результат підприємство не матиме заморожених активів у формі запасів та зменшить ризики списань за терміном придатності.

Висновки. Логістичний канал є видом логістичних утворень та являє собою впорядковану множину, складовими якої є виробники, постачальники, посередники, перевізники та інші учасники, що забезпечують рух, доведення матеріального, від виробника до кінцевого споживача. Для створення ефективного логістичного каналу необхідно вміти ним управляти. Управління логістичним каналом – це комплекс підтримувальних та коригувальних заходів, які сприяють підвищенню ефективності діяльності логістичних каналів. Для управління логістичним каналом важливим є опанування основних функцій: дослідження і вибір найбільш прийнятних посередників, контроль за діяльністю логістичних каналів, аналіз діяльності логістичних каналів, мотивація ефективної діяльності логістичних каналів, регулювання діяльності логістичних каналів. При використанні даних функцій значно покращиться внутрішня продуктивність підприємства та його окремих департаментів, а також загалом функціонування логістичного каналу. Розглянуте управління логістичним каналом на прикладі ТОВ «Фуд-Центр» є Товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд-Центр» – транснаціональна корпорація у сфері виробництва продуктів харчування. ТОВ «Фуд-Центр» належить 3 фабрики: ТОВ «Фуд-Центр Соуси», ТОВ «Фуд-Центр Вермішль», ТОВ «Фуд-Центр Солодоші», Підприємство ТОВ «Фуд-Центр», як виробник не зважаючи на свої сильні сторони, такі як цикл виконання замовлень, точність планування виробництва має достатню кількість недоліків та потребує заходів щодо покращення своєї діяльності. Виходячи із проаналізованих показників можна стверджувати, що підприємство має

серйозні проблеми із прогнозуванням попиту, точність планування попиту сильно зменшилась: до 54,31% і менше норми на 20,69%. Обсяги запасів підприємства є надто високими і перевищують норму на 76,08%. Тривалість виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту зросла у порівнянні з 2017 роком на 51,05%, причиною збільшення є наявність у рецептурі великої кількості імпортих інгредієнтів, які мають довгий лід тайм. Виконання виробничого плану в середньому складає 90%, вчасність доставок за 2021 рік – 93,52%, час реакції на претензії покупців та їх задоволення – 11 днів, що є достатньо гарними показниками управління логістичним каналом. Для покращення процесу планування попиту варто залучати клієнтів, тобто налагодити процес спільного планування, особливо по найбільшим клієнтам, тобто отримати від них прогноз по обсягу закупівлі на наступний місяць на рівні SKU та у разі змін коригувати деманд на наступні тижні для зменшення зайвого виробництва. Розроблений оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарій, в результаті цього підприємство матиме не велике відхилення, до 20%, між плановим попитом та фактом через спільне планування з покупцями. З метою зниження тривалості виробничого циклу від замовлення на поставку ресурсів до випуску готового продукту було знайдено постачальників в межах України та граничних країнах. Нові постачальники зменшать лід тайм для приправ та локшин на 47 днів та на 1,5 місяця для соусів. Для зменшення обсягу запасів необхідно зменшити мінімальне покриття до 25 днів та максимальне до 35 днів, що відповідно скоротить рівень запасів скоротиться на 48,7% і відповідно 353,96 тонн. Як результат підприємство не матиме заморожених активів у формі запасів та зменшить ризики списань за терміном придатності.

Література:

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. (2008). Логістика. Теорія та практика: Навчальний посібник. Університет економіки та права "КРОК", ХІБМ. К.: ВД "Професіонал", 2008. 272 с.
2. Алькема В.Г. Теоретико-методологічні засади розвитку системи економічної безпеки логістичних утворень. Наукова доповідь: під. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 50 с.
3. Барановська М.І., Козак Ю.Г. (2015). Міжнародний маркетинг: в питаннях та відповідях: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 302 с.
4. Вільна енциклопедія. Вікіпедія. Загальні відомості ТОВ «Фуд-Центр». Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Фуд-Центр%C3%A9>
5. Гаджинский А. М. (2016). Логістика: Підручник: 11-е вид., перероб. та доп. Видавництво-торгова корпорація «Дашков та К», 2016. 432 с.
6. Гаркавенко С. С. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Лібра, 2014. 279 с.
7. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 176 с.
8. Кальченко А.Г. (2015). Логістика: підручник. К.: КНЕУ. 284 с.
9. Ларіна Р. Р. (2017). Логістика : навчальний посібник. Д. : ВІК. 335 с.
10. Гридід, О.М., Азаренко, Г.М., Мішина, С.В., Борисенко І.І. (2018). Логістика: навчальний посібник. К.: Знання, 2018. 566 с.
11. Сайт ТОВ «Фуд-Центр». Режим доступу: <https://www.food-centre.ua>.
12. Сардак С.Е., Джинджоян В.В. (2018). Маркетинг : навч. посібник. Дніпро: ДГУ. 242 с.
13. Фінансова звітність за 2019 рік зі звітом незалежного аудитора ТОВ «Фуд-Центр». Режим доступу: <http://surl.li/mswup>.
14. Фінансова звітність за 2020 рік зі звітом незалежного аудитора ТОВ «Фуд-Центр». Режим доступу: <http://surl.li/mswuw>.
15. Фінансова звітність за 2021 рік зі звітом незалежного аудитора ТОВ «Фуд-Центр» Режим доступу: <http://surl.li/mswvg>.