МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Forming an Effective System of Logistics Management of Product Supply

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи . гр. 8.0733-л
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Логістика
О.О. Шумелинський
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Л.М. Бухаріна
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. Т.С. Павлюк

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шумелинському Олександру Олександровичу

1. Тема роботи Формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції
керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи логістичного менеджменту постачання продукції – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності підприємств; 1.2 Моделі логістичного менеджменту; 1.3 Вплив логістичного менеджменту постачання на ефективність діяльності підприємства; 2 Розділ – Аналіз сучасного стану системи постачання продукції на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»; 2.2 Дослідження логістичного менеджменту на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»; 2.3 Аналіз системи постачання на досліджуваному підприємстві; 3 Розділ – Удосконалення процесу логістичного постачання продукції на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Розробка заходів щодо

формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції на досліджуваному підприємстві; 3.2 Розробка, впровадження та оцінка нової логістичної моделі із застосуванням системи дропшипінг на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.О. Шумелинський
(підпис)

Керівник роботи _____ Л.М. Бухаріна
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 78 сторінок, 14 таблиць, 8 рисунків, 1 формула. Перелік посилань нараховує 42 найменувань.

Предмет дослідження – механізми та інструменти ефективного управління системою логістичного менеджменту постачання продукції на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система логістичного менеджменту постачання продукції ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних рекомендацій для формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», орієнтованої на зниження витрат, оптимізацію логістичних процесів та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах логістика в цілому та конкретно логістичне постачання набуває для організації все більшу важливість, адже саме від нього залежить ефективність її функціонування. Сьогодні, добре налагоджений логістичний ланцюг є потужною конкурентною перевагою, тому підприємства мають приділяти все більшу увагу підвищенню його ефективності.

Для великих компаній, таких як ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», яка є лідером у сфері торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому та саду, оптимізація системи логістичного менеджменту постачання продукції є не лише актуальною, але й стратегічно важливою задачею.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» в практичній діяльності і сприятимуть

удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ЛОГІСТИКА ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ІННОВАЦІЇ, ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ, ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ

ABSTRACT

Qualification work: 78 pages, 14 tables, 8 figure, 1 formulas. The list of references includes 42 titles.

Subject of research – mechanisms and tools for effective management of the logistics management system of product supply at the enterprise.

Object of research – the system of logistics management of product supply of LLC «EPICENTER-K».

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations and practical recommendations for the formation of an effective system of logistics management of product supply at EPICENTER-K LLC, focused on cost reduction, optimization of logistics processes and improving customer service. Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis, grouping and generalization of data, expert opinions.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that in modern conditions, logistics in general and specifically logistics supply is becoming increasingly important for the organization, because it determines the efficiency of its functioning. Today, a well-established logistics chain is a powerful competitive advantage, so companies should pay more and more attention to improving its efficiency.

For large companies, such as EPICENTER-K LLC, which is a leader in the trade of building materials, household and garden products, optimization of the logistics management system for product supply is not only relevant but also strategically important. The results obtained in the qualification work can be used by the management of EPICENTER-K LLC in practical activities and will contribute to the improvement of domestic enterprises.

PRODUCT SUPPLY LOGISTICS, IMPROVEMENT, INNOVATIVE, PROCESS OPTIMIZATION, SUPPLY CHAIN

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

SWOT – свот-аналіз;

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: A, B та C;

IoT – Інтернет речей;

AI – Штучний інтелект;

UX/UI – Користувацький досвід/Користувацький інтерфейс;

Big Data – Великі дані;

ЗМІСТ

ВСТУП ……..9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ……...12

1.1 Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності підприємств…….....12

1.2 Моделі логістичного менеджменту…….22

1.3 Вплив логістичного менеджменту постачання на ефективність діяльності підприємства…….....35

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»…….....41

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К» …...41

2.2 Дослідження логістичного менеджменту на ТОВ «Епіцентр-К» і його оцінка ……... ……49

2.3 Аналіз системи постачання продукції на досліджуваному підприємстві …….54

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» .59

3.1 Розробка заходів щодо формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції на досліджуваному підприємстві ……. 59

3.2 Розробка, впровадження та оцінка нової логістичної моделі із застосуванням системи дропшипінгу на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»…….....64

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……... 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……...…….. 72

ВСТУП

Логістика є однією з ключових функцій сучасного бізнесу, яка значною мірою визначає успіх підприємства на ринку. З кожним роком вимоги до логістичних процесів стають дедалі жорсткішими через стрімкий розвиток технологій, глобалізацію торгівлі та підвищення очікувань споживачів. У цих умовах логістика перестає бути лише операційним процесом, а перетворюється на стратегічний елемент, що впливає на конкурентоспроможність компанії, її здатність адаптуватися до викликів і максимально ефективно використовувати свої ресурси.

Одним із найбільших викликів для компаній є побудова системи логістичного менеджменту, яка забезпечить не лише оптимальне управління потоками продукції, але й зможе інтегрувати сучасні технології для забезпечення гнучкості, адаптивності та високої швидкості реакції на зміни ринку. Особливу увагу привертають моделі постачання, які мінімізують витрати, скорочують терміни виконання замовлень та підвищують якість обслуговування клієнтів.

Актуальність для підприємств набуває інтеграція інноваційних підходів у логістичні процеси, наприклад, таких як впровадження дропшипінгу, автоматизація операцій та використання інтелектуальних алгоритмів управління потоками продукції. Ці інструменти дозволяють підвищити ефективність роботи, скоротити витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах впровадження таких рішень стає необхідністю для великих підприємств. Проте для досягнення бажаного ефекту потрібен комплексний підхід до формування системи логістичного менеджменту, що враховує економічні, організаційні та технологічні аспекти.

Об’єкт дослідження – система логістичного менеджменту постачання продукції ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

Предмет дослідження – механізми та інструменти ефективного управління системою логістичного менеджменту постачання продукції на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних рекомендацій для формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», орієнтованої на зниження витрат, оптимізацію логістичних процесів та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Для досягнення мети в роботі передбачається вирішити наступні завдання:

- Проаналізувати стан логістичного менеджменту постачання продукції на підприємстві.
- Дослідити фактори, що впливають на ефективність логістичного менеджменту.
- Вивчення інноваційних підходів у логістичному менеджменті.
- Сформувати систему показників оцінки ефективності логістичного менеджменту.
- Оцінити вплив запропонованих рішень на діяльність підприємства.
- Розробити рекомендації щодо впроваджень інноваційних рішень у логістичні процеси.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Практичне значення роботи полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності управління кадровими ресурсами та покращенню логістичної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

Отже, тема дослідження є важливою як у теоретичному, так і у практичному аспекті, оскільки її реалізація сприятиме підвищенню

ефективності роботи компанії, зміцненню її позицій на ринку та задоволенню потреб сучасних споживачів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності підприємств

В умовах зростаючої конкуренції на ринку між різними виробниками компаніям стає дедалі важливіше підвищувати свою ефективність, що вимагає впровадження логістики як інструменту оптимізації потоків і зниження витрат. Управління логістикою відображає динамізм і складність економічної ситуації та є найефективнішим підходом до управління матеріалами та супутніми потоками.

Логістичний менеджмент – це процес управління логістичною системою, тобто виконання основних управлінських функцій (переважно з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій) для досягнення цілей логістичної системи. Цілями логістичного менеджменту є підтримка корпоративної стратегії компанії шляхом оптимізації витрат ресурсів і згладжування внутрішніх протиріч між відділами закупівель, виробництва, маркетингу, фінансів і продажів, а також оптимізація міжорганізаційних відносин з постачальниками, споживачами і логістичними посередниками на ринку забезпечення системної стабільності.

Оскільки логістична діяльність будь-якої компанії характеризується безперервно повторюваними процесами, управління також слід розглядати як системний цикл, який повинен безперервно повторюватися. Відповідно до структурного, процесного та функціонального підходу, який тісно пов'язаний з логістичним менеджментом, логістику можна розглядати як циклічний процес.

Логістичний менеджмент, безумовно, пов'язаний з теорією і практикою управління маркетингом, тобто взаємозв'язком виробництва і розподілу продукції з реалістичним і ефективним споживчим попитом, стимулюванням збуту за допомогою комунікаційних заходів, гнучкого ціноутворення і комерційних націнок і знижок, нових видів діяльності для отримання доходу, освоєння нових видів діяльності тощо. Загальний економічний ефект створюється діалектичними взаємодіями та їх проникненням в такі організаційні сфери, як логістика, маркетинг і менеджмент.

Концепція логістики ґрунтується на необхідності визначення та задоволення індивідуальних потреб клієнтів і спрямування наявних ресурсів на забезпечення повного задоволення цих потреб. Ідея полягає в тому, що компанії, чия загальна виробнича поведінка відповідає очікуванням клієнтів, досягнуть найбільшого успіху.

Можна сказати, що логістичний менеджмент характеризується управлінням обслуговуванням клієнтів, оскільки логістика реагує на потреби споживачів, пов'язані з часом і місцем появи товару.

Історичний етап розвитку логістики та логістичного менеджменту визначається об'єктивними ринковими тенденціями, ступенем розуміння можливостей логістичних підходів і ступенем розвитку концепцій, методів і моделей логістичного менеджменту, складністю логістичного управління і ступенем розвитку технічних процедур обробки і передачі інформації.

Ступінь розуміння можливостей логістичного підходу визначається наступним чином.

На розвиток теорії та практики логістики вплинув інтенсивний процес глобалізації, який призвів до формування національних або міжнародних логістичних асоціацій, що спеціалізуються на різних напрямках.

Крім відділів з просування логістики, ці асоціації можуть створювати дослідницькі центри, консультаційні служби, інформаційні банки, навчальні центри тощо.

Завдяки логістиці відбувається об'єднання логістичної діяльності підприємств у повноцінний логістичний ланцюг (постачання – виробництво – збут), управління матеріальними та супутніми потоками, створення міжнародних логістичних систем та розвиток логістичних технологій.

Глобалізація світової економіки та світовий науково-технічний прогрес зумовили сучасний стан розвитку логістики.

На сучасному етапі системи управління логістикою максимально ускладнюються.

Науковці визначають стратегічне логістичне управління як вузькоспеціалізовану управлінську діяльність з унікальною структурною спеціалізацією в галузі логістики, спрямовану на функціонування логістичної системи підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а стратегічне планування як чітко визначений процес.

Для того, щоб визначити категорію «логістичний менеджмент», необхідно розділити її на два елементи: «логістика» та «менеджмент». Виникненню логістики сприяла постійна інтеграція та розвиток наукових або концептуальних особливостей маркетингу та управління виробництвом. Пропоную розглянути як тлумачать поняття «Логістика постачання» відомі економісти та менеджери.

Таблиця 1.1 – «Тлумачення поняття «Логістика постачання»

Зміст поняття	Автор
1	2
1.Логістика постачання - це управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності.	1. Л. В. Балабанова, А. М. Германчук
2. Логістика постачання – «це діяльність із організації та управління закупками, яка направлена на те, щоб компанія отримувала необхідні по якості і кількості сировину, матеріали, товари та послуги в потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, який своєчасно виконує свої зобов’язання, з добрим сервісом та по вигідній ціні»	2. І. Дзебко

Продовження таблиці 1.1 – «Тлумачення поняття «Логістика постачання»

1	2
3. Логістика постачання – це комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, покупних частин і відповідного інформаційного потоку в процесі їх переміщення від постачальника у сферу початкового виробничого складування з метою оптимізації витратних та часових характеристик процесів.	3. Є. В. Крикавський
4. Логістика постачання – це система планування, організації й контролювання ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання адекватних за якістю матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів.	4. О. В. Мороз, О. В. Музика

Виходячи з таблиці 1.1, можна сказати, що Л.В. Балабанова та А.М. Германчук розглядають логістику постачання не лише як управління матеріальними, але й управління інформаційними потоками, від постачальника до підприємства, яке повинно забезпечувати економічну ефективність.

І. Дзебко розглянув сутність логістики постачання та зосередив увагу на отриманні матеріалів та послуг необхідної якості, кількості та розумної ціни, в потрібний час та в потрібному місці, від надійних постачальників, з високим рівнем сервісу.

З іншого боку, Є.В. Крикавський дає досить повне трактування логістики закупівель, планування та управління, що здійснюється з метою оптимізації вартісних і часових характеристик процесу.

Подібним до тлумачення логістики постачання Є.В. Крикавським є її трактування О.В. Морозом та О. В. Музикою. Ними при тлумаченні логістики постачання конкретизуються функції менеджменту (планування,

організація, контролювання) та враховано той факт, що закуплені матеріальні ресурси можуть як складуватися, так і бути відразу відправлені у виробництво.

Таким чином, категорію «управління логістичною діяльністю підприємства» можна визначити як процес або діяльність, спрямовану на досягнення конкретних цілей, здійснювану в логічній послідовності, організовану відповідно до стратегічного і тактичного плану і здійснювану на безперервній основі, яка включає наступні процеси планування, організація, виконання та управління (швидкість, кількість та адаптивність руху) готової продукції у процесі виробництва та для споживачів шляхом створення логістичних систем та логістичних мереж для руху товарів.

Таблиця 1.2 – «Характеристика логістичної діяльності»

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

Теорії та методи менеджменту формують наукову основу управління логістичною діяльністю підприємств.

Сучасна теоретична база логістичної концепції базується на таких методах, як системний аналіз, кібернетичні підходи, бізнес-дослідження та прогнозування.

Методологічними підходами до управління логістичною діяльністю підприємств є «системний, програмно-цільовий, проектний, маркетинговий, клієнтоорієнтований, кібернетичний, інформаційний, гуманістичний,

інтегрований, мережевий та пріоритетний, інструменти управління, обмеження, критерії тощо».

Розкриття поняття логістики постачання й управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів дало змогу визначити основні відмінності між традиційним і логістичним підходами до управління закупівлями ресурсів , отже пропоную їх розглянути в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Відмінності традиційного та логістичного підходів до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів

Ознака	Підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів	
	Традиційний	Логістичний
1	2	3
Мета управління закупівельною діяльністю	Мінімізація ціни придбання матеріально-технічних ресурсів	Мінімізація загальних витрат суб'єкта господарювання, необхідних для перетворення конкретного товару або послуги в кінцевий продукт
Підхід до прийняття рішення щодо закупівлі чи власного виробництва матеріально-технічних ресурсів	Виробництво матеріально-технічних ресурсів власними силами підприємства	Комплексний підхід шляхом аналізу можливих переваг на користь власного виробництва чи придбання матеріально-технічних ресурсів
Підхід до закупівлі частин і компонентів	Окрема закупівля частин і компонентів	Закупівля комплектних систем і цілих модулів
Виконання функції відбору, доставки та зберігання матеріально-технічних ресурсів	Покладається переважно на відділ закупок покупця матеріально-технічних ресурсів	Покладається або на службу логістики покупця матеріально-технічних ресурсів, або на підприємство-посередника
Розміри партії закупівлі	Закупівля більшими партіями з меншою частотою постачання	Закупівля партіями, що відповідають оптимальному розміру замовлення з урахуванням потреби та мінімальних витрат
Обсяги запасів	Максимальна	Відмова від надмірних обсягів

Продовження таблиці 1.3 – «Відмінності традиційного та логістичного підходів до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів»

1	2	3
Кількість складів для зберігання запасів та їхня площа	Необхідні для зберігання значних розмірів запасів	Економічно обґрунтовані
Ставлення до постачальників та їх кількість	Розглядаються як протилежна сторона, часта зміна постачальників, багато постачальників окремих видів матеріально-технічних ресурсів із метою уникнення зривів постачання	Розглядаються як партнери із спільними інтересами, довгострокові партнерські відносини з невеликою кількістю постачальників окремих видів матеріально-технічних ресурсів
Основні критерії вибору постачальника	Якість (допускається незначний відсоток браку), ціна, умови постачання	Відсутність браку, максимально висока якість, надійність джерела постачання
Витрати часу на узгодження та оформлення зміни розміру потреби чи дати постачання	Значні витрати часу	Зведено до мінімуму за рахунок ефективного управління інформаційними потоками та налагодження партнерських відносин
Час виконання транспортно-складських операцій	Визначається ходом виробничо-збутового процесу	Відмова від завищення
Критерії організації транспортування для покупця	Забезпечення низької ціни на транспорт та надійність постачання	Частота, обсяги і графік поставок економічно обґрунтовані, виходячи із забезпечення мінімальних сукупних витрат
Контроль постачання	Виконується покупцем матеріально-технічних ресурсів	Зведений до мінімуму за рахунок ефективного управління ланцюгом постачання
Пакування	Зручне для відправника чи перевізника (відсутня чітка характеристика матеріально-технічного ресурсу, що міститься в упаковці)	Використання стандартної тари незначних розмірів (ефективне використання транспортного засобу), на якій вказана точна характеристика матеріально-технічного ресурсу, що міститься в упаковці

Таким чином, можна сказати, що традиційний підхід базується на принципі зберігання запасів, але основним недоліком традиційного підходу до управління постачанням матеріально-технічних ресурсів є необхідність комбінованого зберігання з притаманними йому витратами.

Логістичний підхід, на відміну від традиційного, практично повністю виключає виникнення дефіциту матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробничого процесу, шляхом розрахунку оптимальних партій замовлення ресурсів, встановлення точних умов їх доставки та створення обґрунтованих страхових запасів.

Крім того, методи логістичного управління на підприємствах проявляються у вигляді лінійного програмування, теорії масового обслуговування, імітаційного моделювання, експертних оцінок, транспортних матриць, теорії управління запасами, мережевих моделей, математичної оптимізації, методів прогнозування ринку тощо. Для впровадження методологій логістичного управління необхідно враховувати науково-теоретичні основи таких наук, як математика, економічна і технічна кібернетика, системний аналіз, управління проектами, прогнозування і загальний менеджмент.

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

Для того, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку, важливо знайти інноваційні моделі розвитку та управління бізнесом, в тому числі застосування логістичного підходу до управління. Логістичний менеджмент слід розглядати як процес формулювання стратегії, планування, контролю, переміщення та зберігання ресурсів, запасів і готової продукції, а також збору інформації для задоволення потреб клієнтів.

Розвиток теоретичних засад управління логістичною діяльністю сучасних підприємств має інтегрований рівень логістичного менеджменту, який за характером управління сучасним бізнесом проходить наступні етапи:

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

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

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

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

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

Функціональний підхід до управління логістичною діяльністю підприємства – це організація управління на логістичному підприємстві конкретним предметом, що впливає на формування логістичних витрат. Організація логістичних процесів і логістичних функцій забезпечує процесно-орієнтований підхід до управління логістикою, що призводить до визначення логістичних витрат, які характеризують процеси і завдання, що регулярно виконуються в логістиці, на основі специфічних логістичних витрат і цих витрат за категоріями.

Теоретичні засади логістичного менеджменту слід розглядати через загальну теорію систем та її інструменти, а саме системні дослідження, системний підхід та системний аналіз. Системний підхід – це поглиблений розгляд предмета дослідження з системної та аналітичної точки зору. Основною метою операційного логістичного менеджменту є забезпечення (через координацію) злагодженої взаємодії логістичних систем та їх «проникнення» у функціональну та управлінську структуру підприємства.

Загалом, підприємництво – це сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як операції, клієнти, постачальники, склади і транспорт, що утворюють систему управління логістикою, яка керує інтегрованими бізнес-процесами для просування товарів і послуг. Логістичний менеджмент дозволяє

компаніям більш ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами і працювати на користь як виробників, так і споживачів.

Логістичний менеджмент характеризується тісним взаємозв'язком з усіма функціональними підсистемами управління в процесі пошуку матеріальних ресурсів, виробництва та реалізації продукції, включаючи виробничу, фінансову, кадрову, інформаційну та інвестиційну. З одного боку, логістичний менеджмент має значний вплив на фінансово-економічне становище учасників ринку. З іншого боку, ринкове середовище ставить перед гравцями нові виклики і вимагає адаптації до умов транспортного обслуговування, складування, комунікації та бізнес-процесів.

Управління логістичною діяльністю компаній охоплює кілька ключових функціональних сфер:

- оптимізація фізичного переміщення матеріалів (побудова ланцюгів поставок, розробка стратегій розвитку бізнесу для управління логістикою та маркетингом, використання комп'ютерних моделей, інтеграція логістичних процесів через зміни в організації та операціях постачання, багатокритеріальна оптимізація та методи адаптивного управління);

- покращення інформаційних процесів (впровадження нових інформаційних технологій, автоматична ідентифікація, електронний обмін даними, нові технології для обробки замовлень);

- оптимізація зберігання запасів (синхронізація транспорту із запасами, нові методи управління запасами, покращення логістичних послуг за рахунок надійності, якості та гнучкості постачання);

- синхронізація логістичної інфраструктури (узгодження замовлень з процесами транспортування, зберігання та пакування, координація внутрішніх і зовнішніх перевезень, впровадження автоматичних систем ідентифікації, адаптація процесів пакування до потреб ланцюга постачання);

- оптимізація логістичних витрат (аналіз структури витрат, оптимізація термінів доставки, скорочення витрат на зберігання, ABC-XYZ аналіз

матеріальних потоків, впровадження управлінських практик, ефективне використання ресурсів у часі та просторі).

1.2 Моделі логістичного менеджменту

Логістичний менеджмент охоплює управління всіма аспектами руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків для забезпечення оптимального функціонування ланцюгів постачання. Для досягнення ефективності в логістиці застосовуються різні моделі та методи управління, які дозволяють підприємствам вирішувати проблеми планування, координації та контролю. Нижче розглянемо детально найпоширеніші моделі та методи логістичного менеджменту.

1. Модель «Lean» (Бережливе виробництво)

Модель «Lean» або бережливе виробництво - це метод управління, спрямований на максимальне усунення всіх видів втрат у процесах виробництва та логістики, що не додають цінності для кінцевого споживача. Модель Lean була розроблена в японській автомобільній компанії Toyota і спочатку називалася «Toyota Production System» (TPS).

Основна мета Lean - створити максимальну цінність для клієнтів за рахунок мінімізації витрат, часу та ресурсів. Вона зосереджена на скороченні витрат через усунення всіх видів втрат або «муда» (японський термін, що означає «марнотратство»). Lean-методологія зосереджує увагу на цінності для клієнта та орієнтована на постійне вдосконалення процесів.

Принципи «Lean»

Lean-менеджмент заснований на кількох ключових принципах, які дозволяють підприємствам усувати неефективні етапи в їхніх процесах:

1. Визначення цінності:

Підприємство повинно чітко розуміти, що саме є цінністю для кінцевого споживача. Це означає, що кожен етап виробництва або

логістичного процесу має додавати цінність. Все, що не створює цінності, вважається «муда» і повинно бути усунене або мінімізоване.

2. Карта потоку створення цінності (Value Stream Mapping):

Цей метод передбачає створення детальної карти всіх дій і процесів, необхідних для створення продукту або послуги. Це дозволяє виявити та усунути неефективності та втрати в ланцюгу постачання або виробничих процесах.

3. Безперервний потік (Flow):

Продукція або послуга повинні проходити через всі етапи виробництва або логістики без перерв, зупинок або затримок. Це забезпечує оптимальне використання ресурсів і знижує час очікування.

4. Принцип витягування (Pull System):

Продукція повинна вироблятися та доставлятися лише тоді, коли є конкретний попит від споживача. Це протилежність традиційній системі «штовхання» (Push System), де продукція виробляється на основі прогнозів попиту. Система «Pull» допомагає уникнути надлишкових запасів і знижує витрати на їх зберігання.

5. Постійне вдосконалення (Кайдзен):

Один із ключових принципів Lean - це постійне вдосконалення процесів, або кайдзен. Працівники всіх рівнів організації активно беруть участь у пошуку шляхів покращення операцій, зменшення втрат і підвищення ефективності.

Види втрат («Муда») у моделі «Lean»

1. Надвиробництво: Виробництво більшої кількості продукції, ніж це потрібно на даний момент, або раніше запланованого терміну. Це призводить до збільшення запасів, витрат на зберігання та ризику псування або втрати продукції.

2. Очікування: Час простою працівників або обладнання через затримки в інших процесах або через очікування ресурсів, деталей або інструкцій.

3. Зайві переміщення: Надмірне переміщення працівників, матеріалів або інформації без додаткової цінності для продукту чи процесу.

4. Надлишкові запаси: Накопичення матеріалів, деталей або готової продукції понад необхідну кількість, що призводить до додаткових витрат на їх зберігання та управління.

5. Надлишкові процеси: Виконання непотрібних або зайвих операцій, які не додають цінності, але витрачають час і ресурси. Це може бути надмірне тестування, подвійна перевірка або зайва обробка матеріалів.

6. Дефекти: Виробництво бракованих товарів або надання неякісних послуг, які потребують виправлення, заміни або повторної обробки, що тягне за собою додаткові витрати.

7. Зайва обробка: Використання надмірних ресурсів або занадто складних технологій для виконання завдань, які можна виконати простішими або ефективнішими методами.

Інструменти та методи «Lean»:

1. Кайдзен (Kaizen): Безперервне вдосконалення процесів, що включає регулярні невеликі зміни, які в довгостроковій перспективі дають великі результати.

2. 5S: Система організації робочого місця, що включає п'ять етапів: сортування (Sort), систематизація (Set in order), чистка (Shine), стандартизація (Standardize) та підтримка (Sustain). 5S допомагає забезпечити порядок і ефективність на робочих місцях.

3. Kanban: Візуальна система управління робочими процесами та запасами, яка забезпечує принцип витягування («Pull») у виробничих процесах. Kanban допомагає контролювати рівень запасів і підтримувати безперервний потік.

4. Poka-Yoke: Інструмент, який використовується для запобігання помилкам шляхом введення «захисних механізмів», що унеможливлюють помилки або дефекти в процесах.

5. Картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping):

Це інструмент для аналізу і візуалізації всіх етапів процесу виробництва або доставки продукту, що допомагає виявити і усунути втрати на кожному етапі.

6. Такт-тайм (Takt Time): Час, за який продукт повинен бути виготовлений для задоволення попиту споживача. Takt Time визначає ритм виробництва і допомагає координувати процеси, щоб уникнути надвиробництва.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки моделі «Lean»

Переваги	Недоліки
1. Зниження витрат: Усунення втрат дозволяє знизити загальні витрати на виробництво та логістику, зокрема на зберігання запасів, транспортування та додаткові процеси	1. Чутливість до перебоїв у постачаннях: Модель Lean передбачає мінімальні запаси, що може стати проблемою при перебоях у постачанні або змінах у попиті.
2. Підвищення якості: За рахунок фокусу на постійне вдосконалення, усунення дефектів і оптимізацію процесів підвищується якість продукції та послуг.	2. Високі вимоги до дисципліни і управління: Для успішного впровадження Lean потрібна сильна організація трудового процесу
3. Швидке реагування на попит: Використання принципу витягування допомагає підприємствам швидше реагувати на зміни в попиті, скорочуючи час очікування і підвищуючи задоволеність споживачів.	
4. Підвищення продуктивності: Lean оптимізує використання ресурсів, що дозволяє досягати більшої ефективності з меншими зусиллями та витратами.	
5. Краще використання простору: Система 5S і зменшення кількості запасів дозволяють краще організувати робочі місця і зменшити потребу в великих складських приміщеннях.	

2. Модель «Just-in-Time» (JIT)

Модель «Just-in-Time» передбачає доставку матеріалів і товарів точно в потрібний момент, коли вони необхідні у виробництві або на складі. Це дозволяє мінімізувати рівень запасів і скоротити витрати на зберігання.

Основні принципи:

- Матеріали і продукція надходять безпосередньо перед їх використанням.
- Зниження витрат на підтримку складів і зменшення обсягу надлишкових запасів.
- Тісна координація між постачальниками, виробництвом і логістичними ланцюгами.

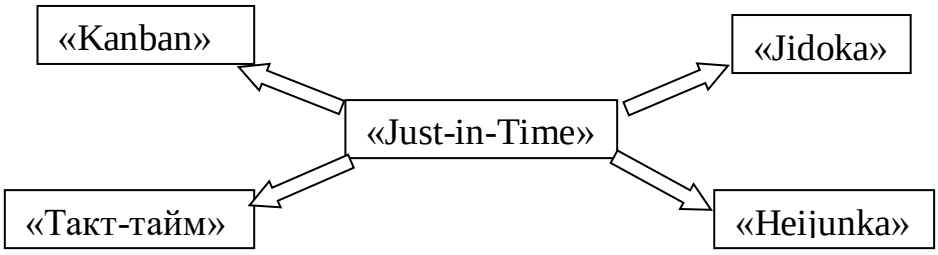


Рисунок 1.1 – «Інструменти управління процесами в моделі «Just-in-Time»

Розберемо рис. 1.1 та більш детально поговоримо про модель «Just-in-Time» і які інструменти для управління процесами вона використовує:

- Kanban – це система візуального контролю, яка використовується для управління потоками матеріалів у виробництві. Вона забезпечує точний контроль над запасами та дає можливість поповнювати матеріали тоді, коли вони необхідні.
- Такт-тайм – це час, протягом якого підприємство повинно виробляти один виріб, щоб задовольнити попит споживача. Це допомагає узгодити швидкість виробництва з вимогами ринку і уникати надвиробництва.
- Jidoka – це принцип «вбудованої якості», коли виробничий процес автоматично зупиняється, якщо виявляється дефект. Це дозволяє уникнути подальшого виготовлення неякісної продукції і зосередитися на виправленні проблем на ранніх етапах.

- Heijunka – це метод вирівнювання виробництва, що дозволяє підприємству знизити коливання у виробничих процесах і забезпечити стабільний потік продукції, незалежно від змін у попиті.

Таблиця 1.5 – «Переваги та недоліки моделі Just-in-Time»

Переваги	Недоліки
1	2
1. Значне зниження витрат на зберігання	1. Залежність від постачальників
2. Підвищення гнучкості виробничих і логістичних процесів	2. Висока чутливість до ринкових змін
3. Поліпшення якості обслуговування за рахунок більш швидкого реагування на зміну попиту	3. Потреба в стабільних транспортних системах
	4. Необхідність високої якості

Модель «Just-in-Time» є потужним інструментом для підвищення ефективності виробництва і логістики, але її успішне впровадження вимагає ретельного планування, тісної співпраці з постачальниками і постійного контролю якості. Вона дозволяє суттєво знизити витрати на зберігання і транспортування, а також підвищити якість продукції, але водночас робить підприємство більш залежним від зовнішніх чинників, таких як постачальники і транспортні системи.

3. Модель «DRP» (Distribution Requirements Planning)

Модель DRP призначена для планування потреб у розподілі продукції на основі прогнозованого попиту. Вона використовується для визначення оптимальних рівнів запасів у розподільчих центрах і управління поставками товарів між ними.

Основні принципи:

- Планування необхідних обсягів продукції на основі прогнозів продажів і попиту.
- Оптимізація розподілу продукції між різними логістичними вузлами.

- Координація поставок із центрального складу або виробничих потужностей до дистриб'юторів.

Для ефективного функціонування DRP використовуються кілька ключових інструментів:

- Прогнозування попиту (Demand Forecasting);
- Розрахунок страхових запасів (Safety Stock Calculation);
- Планування термінів постачання (Lead Time Planning);
- Відстеження запасів (Inventory Tracking);
- Системи управління запасами (Inventory Management Systems)

Переваги:

- Зниження ризику дефіциту продукції на складах.
- Оптимізація логістичних маршрутів і витрат на доставку.
- Покращення планування розподілу та зберігання товарів.

Недоліки:

- Висока залежність від точності прогнозів (Успіх DRP багато в чому залежить від точності прогнозування попиту. Неправильний прогноз може призвести до дефіциту або надлишкових запасів, що негативно вплине на ефективність системи);
- Складність впровадження (Впровадження DRP вимагає високого рівня координації між різними відділами підприємства, зокрема між виробництвом, логістикою і продажами. Це може бути складним для великих компаній або тих, у яких немає досвіду роботи з подібними системами);
- Залежність від інформаційних систем (DRP вимагає наявності надійних інформаційних систем для управління запасами, обробки даних про попит і координації постачань. Високі вимоги до IT-інфраструктури можуть бути перешкодою для деяких підприємств);
- Необхідність тісної взаємодії з постачальниками (Успішна робота DRP залежить від надійності постачальників, які повинні забезпечувати безперебійне постачання продукції в необхідних обсягах і вчасно).

Модель DRP є потужним інструментом для ефективного планування розподілу продукції та управління запасами в дистрибуційних мережах. Вона дозволяє оптимізувати логістичні процеси, знизити витрати і покращити обслуговування клієнтів.

Однак для успішного впровадження DRP потрібна висока точність прогнозування попиту, надійна інформаційна інфраструктура та тісна взаємодія з постачальниками.

4. Модель «MRP» (Material Requirements Planning)

MRP (Планування потреб у матеріалах) використовується для управління виробничими і логістичними ресурсами. Вона допомагає визначити, які матеріали і в якій кількості потрібні для виробництва, і коли вони повинні бути доставлені.

Основні принципи:

- Обчислення потреб у матеріалах на основі виробничого плану.
- Планування постачань відповідно до термінів виробництва.
- Оптимізація закупівель і постачання необхідних ресурсів.

Переваги:

- Підвищення ефективності виробництва;
- Зменшення рівня запасів;
- Точне планування постачань;
- Оптимізація виробничих потужностей;
- Підвищення точності прогнозів.

Недоліки:

- Висока залежність від точності даних (Для ефективної роботи системи необхідна наявність точних і своєчасних даних щодо запасів, виробничих графіків, постачальників та інших аспектів. Неправильна або застаріла інформація може призвести до помилок у плануванні);
- Складність впровадження (Впровадження системи може бути складним і затратним процесом, особливо для великих підприємств. Це

вимагає високого рівня координації між різними підрозділами та інтеграції з іншими інформаційними системами);

- Високі вимоги до інформаційної інфраструктури (Для ефективної роботи потрібна потужна інформаційна система, що вимагає інвестицій у сучасні технології та навчання персоналу);
- Проблеми з адаптацією до змін.

Модель MRP є потужним інструментом для управління матеріальними ресурсами і виробничими процесами на підприємстві. Вона дозволяє оптимізувати запаси, підвищити ефективність виробництва і зменшити витрати на логістику та зберігання.

Однак її успішне впровадження вимагає точності в управлінні даними, сильної інформаційної інфраструктури та тісної координації між підрозділами підприємства.

5. Модель «MRP II» (Manufacturing Resource Planning)

MRP II (Планування виробничих ресурсів) – це розширена версія системи MRP (Material Requirements Planning), яка охоплює не лише планування матеріальних ресурсів, але й інші аспекти управління підприємством, такі як виробництво, фінанси, управління людськими ресурсами, продажі та закупівлі.

Модель MRP II забезпечує комплексне управління всіма ресурсами підприємства для досягнення максимальної ефективності виробництва та координації бізнес-процесів.

Основні функції MRP II:

1. Планування матеріалів – як і в MRP, система визначає потреби у матеріалах для виробництва.
2. Планування виробничих потужностей – розрахунок завантаження виробничих ліній і устаткування.
3. Управління фінансами – інтеграція з фінансовими процесами для оцінки вартості виробництва та прибутковості.

4. Управління персоналом – координація потреб у робочій силі для виробничих процесів.

5. Інтеграція з продажами та закупівлями – взаємозв'язок із замовленнями клієнтів і постачанням ресурсів.

Переваги MRP II:

- Комплексне управління підприємством – охоплює всі ключові ресурси: матеріали, фінанси, людські ресурси.
- Поліпшення планування – точніше планування виробництва, ресурсів і бюджетів.
- Інтеграція процесів – забезпечує узгодженість між різними підрозділами підприємства.

Недоліки:

- Складність впровадження – потребує великих витрат часу, ресурсів і навчання персоналу.
- Залежність від точності даних – успіх системи залежить від точних і актуальних даних.

MRP II допомагає підприємствам управляти всіма аспектами своєї діяльності, від планування матеріалів до контролю фінансів, що робить її потужним інструментом для великих виробничих компаній.

6. Модель «SCM» (Supply Chain Management)

SCM (Управління ланцюгами постачання) – це модель управління, яка охоплює всі етапи ланцюга постачання: від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу.

Мета SCM – оптимізувати всі потоки (матеріальні, інформаційні та фінансові) між усіма учасниками ланцюга для забезпечення максимальної ефективності, зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів.

Основні функції SCM:

1. Планування попиту і постачання – прогнозування потреб клієнтів і координація з постачальниками.

2. Управління закупівлями – вибір постачальників і закупівля сировини та матеріалів.

3. Управління виробництвом – координація виробничих процесів для забезпечення своєчасного виготовлення продукції.

4. Управління логістикою – організація зберігання, транспортування і доставки товарів.

5. Інтеграція інформаційних систем – забезпечення обміну даними між усіма учасниками ланцюга постачання.

Таблиця 1.6 – «Переваги та недоліки SCM моделі»

Переваги	Недоліки
1	2
1. Зниження витрат – оптимізація витрат на закупівлі, виробництво і логістику.	1. Складність управління – необхідність координації багатьох учасників ланцюга.
2. Підвищення гнучкості – швидка реакція на зміни попиту і ринкових умов.	2. Високі вимоги до технологій – потрібні сучасні інформаційні системи для моніторингу та управління
3. Покращення взаємодії – координація між постачальниками, виробниками і дистриб'юторами.	-

Отже, виходячи із порівняння в Таблиці 1.6 методи SCM допомагають підприємствам ефективно керувати всіма етапами постачання і виробництва, забезпечуючи високу конкурентоспроможність і задоволення клієнтів.

7. Метод «ABC-XYZ аналіз»

ABC-XYZ аналіз - це метод класифікації товарів або запасів, який поєднує ABC-аналіз (за важливістю) і XYZ-аналіз (за стабільністю попиту). Цей метод допомагає підприємствам ефективно керувати запасами, оптимізуючи процеси закупівлі та зберігання залежно від важливості і передбачуваності попиту на продукцію.

Основні елементи:

1. ABC-аналіз:

- A-категорія – найважливіші товари, які приносять 70-80% доходу (зазвичай їхня частка не більше 20% від загальної кількості).

- B-категорія – товари середньої важливості, що генерують 15-25% доходу.
- C-категорія – найменш значущі товари, що приносять 5-10% доходу, але становлять більшість запасів.

2. XYZ-аналіз:

- X-категорія – товари зі стабільним і передбачуваним попитом.
- Y-категорія – товари з помірно мінливим попитом.
- Z-категорія – товари з нестабільним і непередбачуваним попитом.

Поєднання ABC та XYZ аналізу:

- AX – важливі товари зі стабільним попитом (пріоритетне управління).
- BY – товари середньої важливості з мінливим попитом (помірна увага).
- CZ – малозначущі товари з нестабільним попитом (мінімізація запасів).

Переваги:

- Оптимізація запасів – дозволяє зосередитися на ключових товарах.
- Покращення планування – допомагає краще прогнозувати попит і управляти закупівлями.

Недоліки:

- Залежність від точності даних – потрібні точні дані про продажі і попит.
- Можлива складність реалізації – потребує регулярного оновлення аналізу.

Метод ABC–XYZ аналізу забезпечує ефективне управління запасами, допомагаючи підприємствам раціоналізувати ресурси та підвищити ефективність закупівель і виробництва.

8. Модель «Vendor Managed Inventory» (VMI)

Модель VMI передбачає, що постачальник бере на себе відповідальність за управління запасами на складах замовника. Це дозволяє оптимізувати процеси постачання і зберігання, знижуючи рівень запасів і покращуючи взаємодію між постачальником і клієнтом.

Основні принципи VMI:

1. Контроль постачальником: Постачальник отримує доступ до даних про запаси та продажі замовника і сам приймає рішення про поповнення запасів.

2. Інтеграція інформаційних систем: Постачальник і замовник обмінюються даними в реальному часі через автоматизовані системи, що забезпечує точне планування.

3. Оптимізація поставок: Постачальник планує постачання на основі фактичного попиту, уникаючи надлишкових або дефіцитних запасів.

Переваги VMI:

- Зниження запасів – замовник утримує мінімальні запаси, покладаючись на постачальника.
- Поліпшення обслуговування – зменшення ризику дефіциту товару.
- Оптимізація логістики - постачальник краще планує постачання, що знижує витрати на транспортування.

Недоліки:

- Залежність від постачальника – замовник покладається на надійність постачальника.
- Необхідність в інтеграції систем – вимагає сучасних IT-рішень для обміну даними.

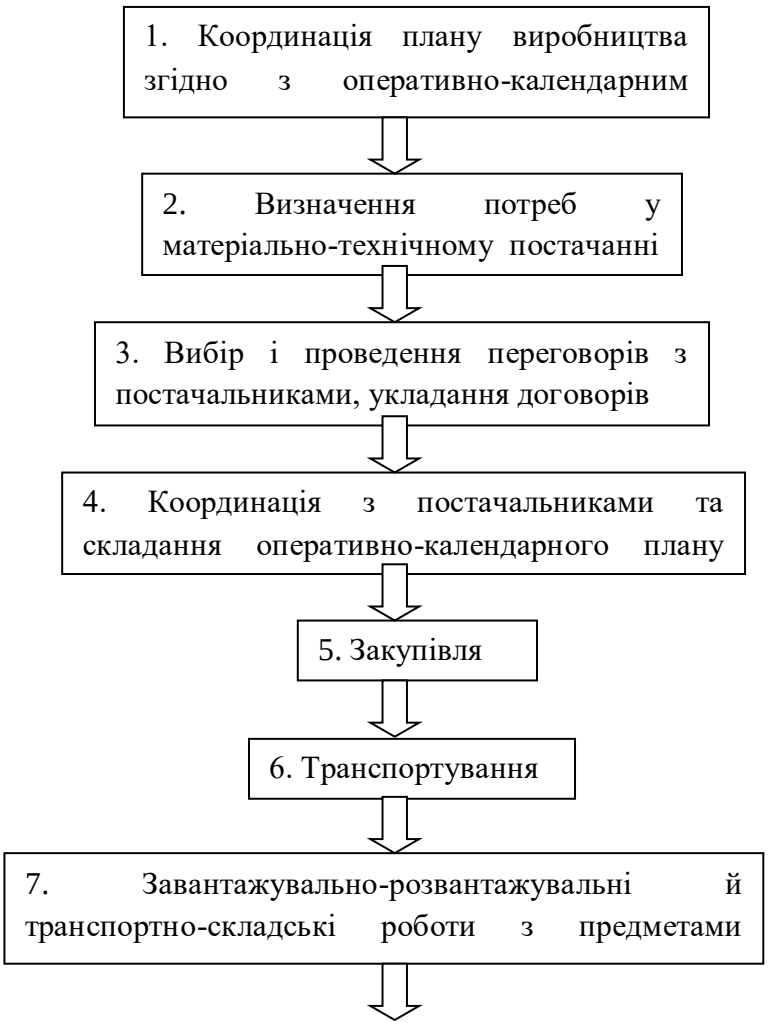
Модель VMI допомагає оптимізувати управління запасами, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність ланцюга постачання, але вимагає тісної співпраці між постачальником і замовником.

Вибір моделі або методу логістичного менеджменту залежить від специфіки діяльності підприємства, його масштабів, потреб ринку та

ресурсів. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість доставки та покращити обслуговування клієнтів. Успішне застосування моделей логістичного менеджменту може стати важливим конкурентною перевагою для будь-якого підприємства.

1.3 Вплив логістичного менеджменту постачання на ефективність діяльності підприємства

Постачання продукції – один із ключових процесів логістичної діяльності, який охоплює повний цикл переміщення товарів або сировини від місця їх виробництва чи зберігання до кінцевого споживача. У рамках цього процесу виконуються численні завдання, які сприяють оптимізації ланцюга постачання, зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування.



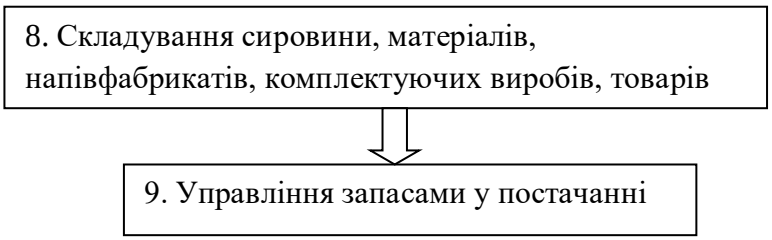


Рисунок 1.2 – Функції та процеси в логістичній діяльності постачання

Основні етапи постачання продукції:

1. Аналіз потреб та планування постачання:

Постачання починається з визначення потреби в продукції. Підприємства повинні проаналізувати обсяги товарів, необхідних для задоволення попиту клієнтів або забезпечення виробничого процесу.

Планування охоплює прогнозування майбутніх замовлень, складання графіків поставок і визначення оптимальних обсягів замовлення для зниження витрат на зберігання та транспортування.

2. Закупівля продукції:

Вибір постачальників: Це стратегічно важливий етап, оскільки від якості та надійності постачальника залежить вся подальша логістична операція. Зазвичай на цьому етапі укладаються довгострокові договори або контракти на разові поставки.

Оформлення замовлення: Після визначення постачальника здійснюється оформлення замовлень. Важливо враховувати всі умови доставки, включно з термінами, кількістю, вартістю та якістю продукції.

3. Транспортування:

Один з основних етапів постачання продукції — це організація транспортування товарів. Вибір виду транспорту (автомобільний, залізничний, морський, авіаційний) залежить від низки факторів: відстані, вартості, швидкості та вимог до умов перевезення.

На цьому етапі важливо забезпечити мінімізацію витрат на транспортування та запобігти затримкам. Це досягається шляхом координації

руху транспортних засобів, використання автоматизованих систем управління та співпраці з транспортними компаніями.

4. Складська логістика:

У процесі постачання продукції товари можуть тимчасово зберігатися на складах. Це необхідно для балансування між попитом і постачанням, а також для забезпечення безперебійної роботи підприємства.

На складі здійснюється контроль якості товарів, їх облік і підготовка до відправки кінцевому споживачеві. Важливо забезпечити ефективну систему управління складом, щоб уникнути затримок і надмірних витрат на зберігання.

5. Розподіл і доставка:

Доставка продукції кінцевому споживачеві або на виробничий майданчик — це заключний етап постачання. Важливо забезпечити точність доставки, дотримання строків і відповідність товарів замовленням клієнтів.

Логістичні компанії використовують системи відстеження для контролю за переміщенням вантажів і своєчасного реагування на непередбачувані ситуації.

6. Документальний супровід і облік:

Усі етапи постачання супроводжуються веденням відповідної документації: накладні, рахунки, товарно-транспортні документи тощо. Це необхідно для контролю процесу і підтвердження відповідності замовлень.

Крім того, ведеться облік запасів, контроль залишків на складі, що дозволяє вчасно поповнювати товарні запаси і не допускати дефіциту продукції.

Важливі аспекти логістики постачання продукції:

1. Управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management, SCM). Ланцюг постачання включає не тільки транспортування та складування, але й управління взаємовідносинами з постачальниками, процесами закупівлі та технологіями обробки інформації. Це комплексна система, яка охоплює всі аспекти руху товару, від виробництва до доставки.

2. Технології та автоматизація. Сучасні логістичні системи використовують інформаційні технології для оптимізації процесів. Це може включати ERP-системи (Enterprise Resource Planning), системи управління транспортом (TMS), автоматизовані склади та системи відстеження.

3. Оптимізація витрат. В умовах жорсткої конкуренції підприємства постійно шукають можливості для зниження витрат на постачання. Це може бути досягнуто за рахунок вибору оптимальних транспортних маршрутів, впровадження сучасних складських технологій або укладення вигідних контрактів із постачальниками.

4. Якість та надійність постачання. Для бізнесу критично важливо, щоб товари надходили вчасно і були високої якості. Зриви в постачанні можуть призвести до простоїв на виробництві або втрати клієнтів, тому надійність логістики постачання має вирішальне значення.

5. Екологічні аспекти. У сучасному світі все більше уваги приділяється екологічності логістичних процесів. Зниження викидів CO_2, використання екологічних видів транспорту, мінімізація відходів на складах — усе це частина стратегії сталого розвитку в логістиці постачання.

Логістичний менеджмент постачання відіграє ключову роль в ефективності діяльності підприємства, оскільки він охоплює процеси планування, організації та контролю за постачанням сировини, матеріалів і товарів для забезпечення безперервності виробничого процесу або задоволення попиту клієнтів.

Основні аспекти впливу логістичного менеджменту постачання на ефективність підприємства включають:

1. Зниження витрат

Один з головних ефектів логістичного менеджменту постачання — це оптимізація витрат. Систематизовані процеси закупівель, вибір постачальників, координація доставки та складування дозволяють зменшити:

- Вартість закупівель через встановлення довгострокових відносин з постачальниками та узгодження вигідних умов контрактів.

- Транспортні витрати через використання ефективних маршрутів, консолідацію вантажів та вибір найбільш економічних видів транспорту.
- Витрати на складування через оптимізацію запасів і зменшення необхідності зберігати великі обсяги продукції на складі.

2. Оптимізація управління запасами

Ефективний логістичний менеджмент постачання дозволяє контролювати обсяги запасів, що особливо важливо для підприємств із швидко змінюваним попитом або обмеженими ресурсами. Це сприяє:

- Зменшенню надлишкових запасів, що дозволяє уникнути додаткових витрат на зберігання і обслуговування.
- Зменшенню дефіциту матеріалів або продукції, що гарантує безперервність виробництва та задоволення попиту.
- Забезпеченню гнучкості в управлінні запасами, що дозволяє адаптувати обсяги закупівель до змін на ринку та попиту.

3. Підвищення якості обслуговування клієнтів

Логістичний менеджмент постачання безпосередньо впливає на здатність підприємства вчасно задовольнити потреби клієнтів. Правильно організована логістика постачання забезпечує:

- Швидкість виконання замовлень, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.
- Надійність постачань – продукція або сировина завжди є в наявності у потрібний час.
- Гнучкість поставок, що дозволяє швидко реагувати на зміни в запитах клієнтів.

4. Зміцнення відносин із постачальниками

Ефективний логістичний менеджмент допомагає підприємству будувати довгострокові та взаємовигідні стосунки з постачальниками. Це призводить до:

- Стабільності в постачаннях, коли підприємство може розраховувати на надійність своїх партнерів.

- Можливості отримання знижок та бонусів за великий обсяг замовлень або лояльність.
- Спільних інноваційних проектів, які можуть підвищити якість продуктів і знизити витрати на виробництво.

5. Покращення фінансової ефективності

Добре організований логістичний менеджмент постачання дозволяє покращити фінансові показники підприємства:

- Зменшення робочого капіталу, необхідного для утримання запасів, звільняє грошові ресурси для інших напрямків діяльності.
- Підвищення оборотності активів через швидший оборот товарів, що зменшує необхідність в залученні додаткового фінансування.
- Оптимізація термінів оплати завдяки гнучким умовам співпраці з постачальниками та оптимальним умовам контрактів.

6. Мінімізація ризиків

Логістичний менеджмент постачання допомагає передбачити та мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями в поставках, коливанням цін на сировину, зміною попиту тощо. Це дозволяє підприємству:

- Підвищити стійкість до зовнішніх факторів, таких як зміни економічної ситуації чи непередбачувані затримки.
- Захистити свої фінансові показники від коливань вартості сировини та товарів за рахунок стабільних умов постачання.
- Миттєво реагувати на ринкові зміни, завдяки моніторингу процесів постачання та швидкому коригуванню логістичних рішень.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр-К»

ТОВ «Епіцентр-К» – українська мережа будівельних та господарських гіпермаркетів. Основним напрямком діяльності компанії є роздрібна торгівля будівельними матеріалами, товарами для дому, меблями, побутовою хімією, автомобільними товарами, товарами для садівництва та городництва, а також дитячими товарами. Зареєстрована 27 серпня 2003 року за адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська. 6 грудня 2003 року «Епіцентр» відкрив перший в Україні будівельний гіпермаркет за адресою: м. Київ, вул. Братиславська, 11. Компанія відкрила свої перші три магазини в Києві, після чого розпочала регіональну експансію. Перший магазин «Епіцентр» за межами столиці відкрився у Львові, а потім у Полтаві. Згодом були відкриті магазини в Дніпрі, Харкові, Одесі та Донецьку – містах-мільйонниках. Сьогодні роздрібні магазини компанії працюють у 56 населених пунктах України. Найбільше їх розташовано в Києві (дев'ять магазинів), Львові та Одесі (по п'ять магазинів).

Наразі «Епіцентр» управляє 72 торговельними центрами (дев'ять з яких зруйновані або закриті). Загальна торгова площа становить понад 2 мільйони квадратних метрів. Ця площа еквівалентна 270 футбольним полям міжнародного стандарту. Найбільший торговий центр компанії знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Полярна, 20Д (105 000 кв. м), а найменший – у м. Старокостянтинів, Хмельницька область (3 880 кв. м). Від самого початку стратегія розвитку компанії передбачала відкриття магазинів поруч з великими гіпермаркетами, такими як «Метро» та «Океан». Це дозволило відвідувачам продуктового магазину також відвідувати торговий центр і навпаки, покладаючись на синергію торговельних об'єктів.

Спочатку магазини «Епіцентр» працювали в традиційному форматі «зроби сам» як будівельні гіпермаркети, але зі зростанням асортименту поступово вийшли за рамки цього формату і перетворилися на мережу торговельних центрів, де покупці могли придбати всі види непродовольчих товарів і побутових послуг.

До складу Епіцентр входять торгові центри «Епіцентр» і «Нова Лінія», інтернет-магазин epicentrk. ua, мультибрендова мережа спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», інтегрована мультиканальна екосистема «Епіцентр Агро», підприємство з виробництва керамічної плитки «Епіцентр Керамік Корпорейшн», деревообробний центр «Осмолода» та логістичні потужності. У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія», У 2014 році «Епіцентр» розпочав процес трансформації гіпермаркетів «Нова Лінія» в торгові центри «Епіцентр» У 2014 році «Епіцентр» розпочав процес переходу від «будівельно-господарських гіпермаркетів» до «сучасних торговельних центрів» У 2015 році «Епіцентр» розпочав процес переходу від «будівельно-господарських гіпермаркетів» до «сучасних торговельних центрів» У 2012 році «Епіцентр» підписав ліцензійну угоду з INTERSPORT, однією з найбільших світових мереж спортивних товарів, на управління магазинами в Україні.

У 2015 році розпочав свій розвиток «Епіцентр Агро», сільськогосподарський підрозділ Групи компаній «Епіцентр». Компанія вирощує зернові та олійні культури на близько 168 000 га в шести областях, володіє тваринницьким комплексом та активно розвиває ліфтовий бізнес. 2016 року компанія запустила партнерський проект з інтернет-магазином 27.ua. 2019 року на платформі epicentrk.ua була створена технологія 27.ua, яка за два роки зросла в сім разів і стала одним з найбільш відвідуваних інтернет-магазинів серед українських споживачів. Асортимент товарів наразі перевищує 4 мільйони найменувань. Група компаній «Епіцентр» має власні виробничі потужності. До складу групи компаній входить «Епіцентр Керамік» - найбільш технологічно розвинений завод з виробництва

керамічної плитки в Європі. Підприємство розташоване в Калинівці, Київська область. Щорічний обсяг виробництва складає 9,5 мільйонів квадратних метрів, а продукція експортується в більш ніж 20 країн світу. «Осмолода» – деревообробна компанія, що працює в Івано-Франківській області з 2001 року. Компанія займає провідні позиції в українській деревообробній галузі у виробництві пиломатеріалів та погонажних виробів з деревини.

Діяльність «ЕПІЦЕНТР-К» підтримуються комплексною логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка», площею 140 000 квадратних метрів, централізовано постачає 75% товарів до торговельних центрів мережі. Логістичний центр має митний термінал, який надає всі необхідні послуги з митного оформлення товарів і транспортних засобів, що перетинають митний кордон України автомобільним і залізничним транспортом.

У 2019 році компанія збільшила власні виробничі потужності, відкривши фулфілмент-центр на вул. Полярній у Києві площею 7 000 кв. м та фулфілмент–центр у Віскозі площею 30 000 кв. м. Завдяки сучасним автоматизованим системам управління та конвеєрним технологіям на всіх об'єктах, замовлення для одного транспортного маршруту обробляються та відправляються протягом 30 хвилин. Подібна технологія обробки вантажів використовується на складах Amazon. Крім того, компанія інвестує в будівництво нового логістичного комплексу в зоні бойових дій, що дозволить створити нові робочі місця, підвищити ефективність логістики та швидше забезпечувати клієнтів «Епіцентру» необхідними товарами Група компаній «Епіцентр» володіє автопарком з понад 3 300 автомобілів. Це легкові автомобілі, комерційні автомобілі з міжнародною ліцензією, вантажівки, сільськогосподарська та будівельна техніка.

Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби

споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

У мережі «Епіцентр–К» представлені вітчизняні та іноземні товари (Польща, Іспанія, Італія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина, Венгрія). Товар доставляється до великих мереж супермаркетів власним транспортом та співпраці з 5000 постачальниками продукції. ТОВ «Епіцентр–К» розраховане на будь-які типи клієнтів і може задовольнити будь-які потреби замовника.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» (рис. 2.1):

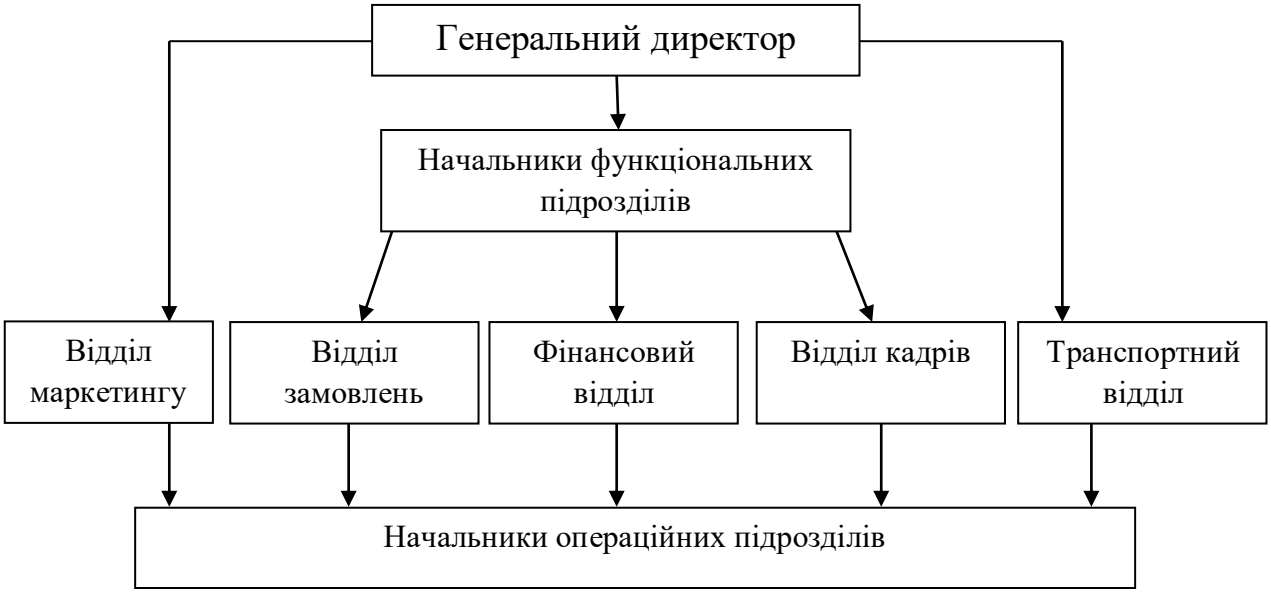


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр–К»

У гіпермаркеті всі працівники підпорядковуються генеральному директору. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які призначають генерального директора, до обов'язків якого входить організація роботи гіпермаркетів, підписання договорів, видання наказів, відкриття банківських рахунків, затвердження штатного розкладу компанії, а також наймання та звільнення працівників. Генеральний директор також призначає директора для кожного гіпермаркету. За відсутності директора гіпермаркету ці обов'язки виконує відповідний комерційний директор. Комерційний

директор керує відділами маркетингу, мерчандайзингу, комплектації, координації, внутрішньої реклами, інформації, приймання та доставки. У гіпермаркетах «Епіцентр-К» відділом продажу керує менеджер, який підпорядковується керівнику відповідного відділу. Менеджери відділів, у свою чергу, підпорядковуються директору департаменту. Кожен відділ має в середньому три-чотири підрозділи.

Таблиця 2.1 – «Керівний склад ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»»

Посада	ПІБ
1	2
Голова товариства	Герега Олександр Володимирович
Директор з корпоративних фінансів	Герега Галина Федорівна
Корпоративний віце-президент	Суржик Тетяна Федорівна
Генеральний директор товариства	Михайлишин Петро Йосипович
Регіональний директор Західного регіону	Юрій Яковлєв
Регіональний директор Східного регіону	Артарі-Колум Борис Юрійович
Начальник відділу маркетингу	Андрій Труш
Начальник відділу замовлень	Пономарьов Сергій Вікторович
Начальник відділу кадрів	Гончаров Володимир Валентинович
Начальник транспортного відділу	Василь Заремба

Таблиця 2.2 – Відділи ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» та їх основні функції

Назва відділу	Функції та основні задачі
1	2
Відділ маркетингу	1. Дослідження ринку (маркетинговий аналіз) 2. Управління асортиментом продукції, продуктовими інноваціями 3. Реклама, розробка, організація і просування, контроль 4. Розробка цін та цінових стратегій

Відділ замовлень	1. Комплексне вивчення і аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень. 2. Розроблює рекомендації щодо удосконалення асортименту і якості продукції, обґрунтованості та доцільності випуску нової продукції, орієнтованої на задоволення потреб споживачів. 3. Здійснює організацію замовлень продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації. 4. Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки, за обсягом реалізації продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах. 5. Організує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажуючих засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції.
Фінансовий відділ	1. Фінансовий контроль. Аналіз, облік та контроль виконання бізнес-процесів в організації. 2. Управління фінансами. Контроль за станом взаєморозрахунків і створення платіжного календаря. 3. Ведення податкового та бухгалтерського обліку і його організація. 4. Забезпечення поповнення бюджету через платежі у встановлений час. 5. Платежі постачальникам за роботу або товари. 6. Оформлення кредитів за договорами.
Відділ кадрів	1. Здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі. 2. Проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни. 3. Забезпечення підприємств персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану. 4. Складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення. 5. Організація і забезпечення підприємства персоналом. 6. Контроль за виконанням персоналу відповідно до його професії, спеціальності. 7. Організація документообігу, що забезпечує оперативний контроль за рухом та виконанням доручень керівництва в роботі з кадрами.
Транспортний відділ	1. Планування потреб у видах транспорту на основі розрахунків вантажопотоків і вантажообігу; 2. Оперативне планування і диспетчеризація забезпечення підприємства всіма видами транспорту; 3. Організація оглядів та ремонту транспортних засобів; 4. Організація обслуговування транспортних засобів (заправка ПММ, мийка тощо); 5. Організація придбання нових транспортних засобів, їх реєстрації в державних органах, отримання ліцензій на перевезення вантажів і людей,

	списання та утилізації транспортних засобів

Таким чином, система управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» виявляється надзвичайно вдалою та ефективною для реалізації складних технологічних інновацій, впровадження новітніх розробок і наукомісткого виробництва.

Ця модель управління забезпечує високу гнучкість, адаптивність та оптимальне використання персоналу й ресурсів.

Однак існує і певний мінус – складність самої структури.

Пропонуємо зробити аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2023 р. і на основі цього визначати слабкі та сильні сторони.

Таблиця 2.3 – «Аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2023р.»

Назва	2021		2022	2023
1	2		3	4
	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн	За звітний період, тис. грн	За звітний період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56643273.00	50 382 425.00	54 137 557.00	69 151 489.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39644189.00	35 593 670.00	36 466 980.00	48 362 177.00
Валовий: прибуток	16999084.00	14 788 755.00	17 670 577.00	20 789 312.00
Інші операційні доходи	678 018.00	737 243.00	501 140.00	715 465.00
Адміністрати вні витрати	1 097 082.00	872 759.00	1 031 737.00	1 331 976.00
Витрати на збут	11233161.00	8 648 047.00	10 415 386.00	14 170 466.00
Інші операційні витрати	349 030.00	920 408.00	1 397 560.00	876 324.00

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4 997 829.00	5 084 784.00	5 327 034.00	5 126 011.00
Інші фінансові доходи	78 588.00	211 555.00	299 043.00	86 976.00
Інші доходи	572 788.00	554 085.00	2 661.00	8 075.00
Фінансові витрати	372 723.00	295 646.00	379 172.00	574 747.00
Інші витрати	72 384.00	1 438 592.00	2 358 101.00	792 323.00

Продовження Таблиці 2.3 – «Аналіз фінансового стану підприємства за 2020-2023р.»

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5 204 111.00	4 116 186.00	2 891 465.00	3 853 992.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1 035 945.00	-731 440.00	-438 720.00	-788 444.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	4 168 166.00	3 384 746.00	2 452 745.00	3 065 548.00
Сукупний дохід	4 168 166.00	3 384 746.00	2 452 745.00	3 065 548.00
Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	38716108.00	1 255 142.00	37 807 556.00	47 518 833.00
Витрати на оплату праці	6 174 870.00	5 208 532.00	5 992 774.00	7 354 131.00
Відрахування на соціальні заходи	1 250 414.00	1 056 667.00	1 211 103.00	1 477 150.00
Амортизація	2 327 647.00	1 667 998.00	2 688 725.00	3 250 717.00
Інші операційні витрати	3 854 423.00	3 465 135.00	4 386 484.00	5 140 112.00
Разом	52323462.00	12 653 474.00	52 086 642.00	64 740 943.00

Аналізуючи звіт, можна сказати, що чистий дохід має зростаючий характер, у 2021р. приріст склав 12.43%, у 2022 відбулося зниження -4.42% порівняно з попереднім роком в зв'язку з важкою ситуацією в країні (Повномасштабне вторгнення російської федерації), у 2023 налагодивши нові ланцюги постачання, прослідкується зріст на 27.73%.

Якщо дивитися у графу «Інші доходи» то різниця у довоєнний і воєнний час – колосальна, 2021 рік – приріст 3.38% порівняно з минулим роком, 2022 рік – зниження на – 99.54%, 2023р – приріст 203.46% порівняно з 2022 роком.

Пропонуємо провести SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» між внутрішніми та зовнішніми факторами, щоб виявити сильні та слабкі сторони підприємства

Таблиця 2.4 – «SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»»

S Сильні сторони	W Слабкі сторони
1	2
1. Відомий бренд 2. Гарний імідж 3. Кваліфікований персонал 4. Розширення асортименту 5. Відкриття нових магазинів 6. Логістична мережа 7. Широкий спектр представленої продукції	1.Більшість працівників – універсали, та не завжди розподілені за чіткими сферами праці 2.Велике навантаження на працівників 3. Високі операційні витрати 4. Нестабільна ситуації в країні 5. Високі витрати на утримання торгових площ
O Ринкові можливості	T Ринкові загрози
1. Розширення діяльності за межі країни 2. Розвиток онлайн торгівлі 3. Розширення асортименту	1. Інфляція 2. Зниження купівельної спроможності в умовах війни 3. Велика конкуренція 4. Переорієнтація споживача

Виходячи з таблиці 2.4, можна сказати, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» має можливості розширення діяльності, асортименту товару, та краще розвити онлайн торгівлю.

Слабких сторін – вистачає, для покращення праці підприємства, потрібно звернути на них увагу, переглянути кадрову політику, оптимізувати витрати на утримання торгових площ.

2.2 Дослідження логістичного менеджменту на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» і його оцінка

Дослідження логістичного менеджменту на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» є важливою складовою для оцінки ефективності всієї операційної діяльності компанії, яка є однією з найбільших у сфері роздрібної торгівлі та

дистрибуції в Україні. Логістичний менеджмент охоплює планування, організацію, управління та контроль над матеріальними потоками, а також управління інформаційними потоками, пов’язаними з переміщенням товарів і послуг.

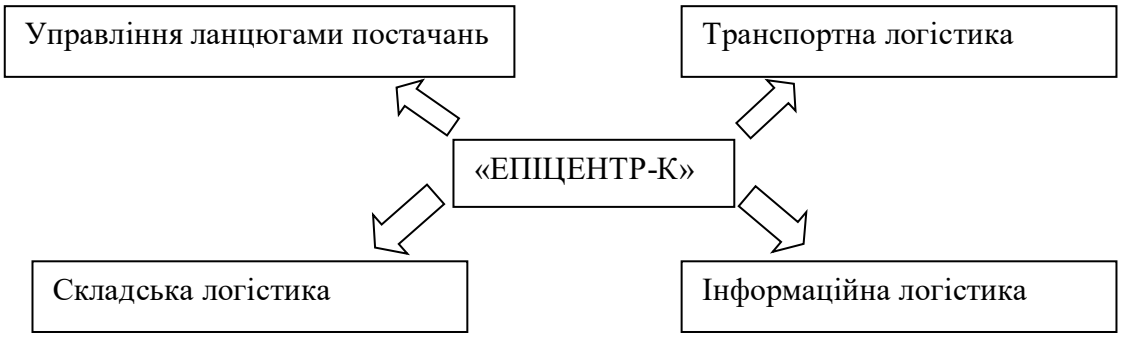


Рисунок 2.2 – Основні аспекти логістичного менеджменту в ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Виходячи з рисунку 2.2 пропоную детальніше розглянути кожний аспект:

1. Управління ланцюгами постачань. Важливою частиною логістичного менеджменту є оптимізація ланцюгів постачань. Це передбачає встановлення надійних зв'язків із постачальниками для забезпечення стабільних поставок товарів у потрібній кількості та якості, а також вчасного реагування на зміни попиту. Повномасштабне вторгнення змусило компанію активно працювати над створенням нових ланцюгів постачання та диверсифікацією своєї логістики. Значні інвестиції були спрямовані на розвиток власної логістики, в тому числі на розширення автопарку та будівництво нового складського комплексу. Це дозволило компанії швидко реагувати на постачання товарів з Європи та уникнути дефіциту в торгових центрах.

2. Складська логістика. ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» має власні великі складські комплекси по всій Україні, Логістичний центр «Калинівка», площею 140 000 кв.м., централізовано постачає 75% товарів до торговельних

центрів мережі. Логістичний центр має митний термінал і надає повний спектр послуг з митного оформлення товарів і транспортних засобів, що перетинають митний кордон України автомобільним і залізничним транспортом. Компанія збільшила власні потужності, відкривши повнофункціональний центр (7 000 кв.м.) на вулиці Полярній у Києві та повнофункціональний потужний центр загальною площею 30 000 кв.м. у Віскозі. Цей центр забезпечує ефективне управління замовленнями, обробляючи онлайн–замовлення клієнтів з високою точністю та швидкістю. Оцінка логістичного менеджменту в цьому відношенні базується на тому, наскільки ефективно компанія використовує свої складські приміщення, наскільки добре вона управляє своїми запасами і чи оптимально налаштовані процеси комплектації, зберігання та відправки товарів.

3. Транспортна логістика. Один з основних елементів логістики – це транспорт. ТОВ «ЕПІЦЕНТР–К» використовує різні види транспорту для перевезення товарів між складів, магазинів та кінцевими споживачами. Власний автопарк групи компаній «Епіцентр» налічує понад 3300 одиниць. Зокрема сюди входять легкові, міжнародні ліцензовані комерційні та вантажні автомобілі, а також агротехніка й будівельний транспорт. Важливо оцінювати витрати на транспорт, швидкість та надійність доставки товарів, а також екологічну відповідальність компанії.

4. Інформаційна логістика. ТОВ «ЕПІЦЕНТР–К» активно використовує сучасні засоби інформаційної логістики для оптимізації своїх бізнес-процесів, підвищення ефективності управління ланцюгами постачань і поліпшення обслуговування клієнтів. Інформаційна логістика є важливою складовою успіху компанії, оскільки вона дозволяє координувати всі етапи доставки, управління запасами та забезпечення товарів у магазинах.

Таблиця 2.6 – Засоби інформаційної логістики на ТОВ «ЕПІЦЕНТР–К»

1	2
ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства)	ERP-система відстежує кожен товар - від моменту його замовлення в постачальника до продажу кінцевому споживачу. Це дозволяє точно прогнозувати попит, мінімізувати надлишкові запаси та забезпечити наявність товарів на полицях.
WMS-система (Warehouse Management System)	На складах «Епіцентр-К» WMS-системи допомагають оптимізувати розміщення товарів на стелажах таким чином, щоб прискорити процес їх збору для відправки в магазини або кінцевим клієнтам.
TMS-система (Transport Management System)	TMS-система дозволяє «Епіцентру-К» ефективно планувати маршрути доставки товарів до різних регіональних центрів і магазинів, що знижує витрати на паливо і скорочує час у дорозі.
Системи відстеження товарів (Track & Trace)	Якщо товар знаходиться в дорозі, працівники «Епіцентру-К» можуть точно дізнатися, де він зараз знаходиться і коли прибуде в магазин. Це важливо для того, щоб запобігти затримкам і зберігати постійний рівень запасів у магазинах.
CRM-система (Customer Relationship Management)	У разі доставки замовлень з інтернет-магазину, клієнт може отримувати повідомлення про статус свого замовлення через CRM-систему, включаючи інформацію про відправлення та прогнозований час доставки.
Big Data та аналітичні інструменти	Використовуючи Big Data, компанія може аналізувати поведінку покупців і прогнозувати, які товари будуть найбільш популярні в певний сезон, щоб вчасно замовити необхідні запаси.
Системи електронного обміну даними (EDI)	Використання EDI дозволяє «Епіцентр-К» отримувати автоматичні підтвердження замовлень від постачальників та вести електронний облік товарних запасів без необхідності в ручній обробці даних.

Виходячи з інформації в таблиці 2.6 можна сказати, що застосування сучасних інформаційних систем в логістиці дозволяє «Епіцентру-К» підвищувати ефективність усіх етапів постачання товарів, від замовлення у постачальників до доставки клієнтам.

Завдяки ERP, WMS, TMS та іншим системам, компанія може оптимізувати свої процеси, знижувати витрати і забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Оцінка ефективності логістичного менеджменту:

1. Економічна ефективність. Розраховується вона за формулою

$$Est = Rst - Vst \qquad (2.1)$$

Де:

E_{st} – економічний ефект заходів науково-технічного прогресу за розрахунковий період; R_{st} – вартісна оцінка результатів здійснення заходів за розрахунковий період; V_{st} – вартісна оцінка витрат на здійснення заходу науково-технічного прогресу за розрахунковий період.

Це показник того, наскільки ефективно витрачаються ресурси на управління ланцюгами постачань, складськими процесами та транспортом. Важливими критеріями є зниження операційних витрат, оптимізація логістичних витрат на одиницю товару та підвищення прибутковості.

2. Часова ефективність. Розраховується вона за формулою

Часова ефективність = (Продуктивний час/Загальний час)х100%,

Де:

Продуктивний час – це час, витрачений на реальні логістичні операції(транспортування, обробка),

Загальний час – включає час очікування, затримок та інші непродуктивні елементи.

Логістичні процеси повинні забезпечувати швидку обробку замовлень, що включає мінімізацію часу доставки, швидке оновлення запасів і оперативне реагування на зміну потреб ринку.

1. Гнучкість та адаптивність. Логістичний менеджмент «Епіцентру-К» повинен бути адаптованим до мінливих умов ринку, попиту на різні товари та непередбачених ситуацій, таких як збої у ланцюгу постачань чи зміни в законодавстві.

2. Задоволеність клієнтів. Щоб розрахувати індекс задоволеності клієнтів спочатку потрібно провести опитування та анкетування, а потім розрахувати за формулою:

CSI = (Сума балів за всіма опитуваннями/Максимальна сума балів)x100% Ефективність логістики безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів. ТОВ «Епіцентр-К» підтримує високий рівень задоволеності клієнтів завдяки широкому асортименту товарів, конкурентним цінам та якісному обслуговуванню. Компанія активно розвиває інтернет-продажі, пропонує зручні умови доставки та самовивозу, а також підтримує програми лояльності. Важливу роль відіграють післяпродажне обслуговування, можливість повернення товарів і швидкий зворотний зв'язок. Всі ці фактори разом сприяють довірі клієнтів та їхній лояльності.

3. Технологічні інновації. Оцінка логістики також включає аналіз того, як активно компанія впроваджує нові технології для автоматизації процесів, покращення обміну даними між відділами та зменшення людського фактору в логістичних операціях.

Дослідження логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр-К» демонструє, що компанія використовує сучасні підходи до управління логістичними процесами, що дозволяє їй залишатися лідером на ринку. Висока ефективність логістики сприяє зменшенню витрат, покращенню обслуговування клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Однак існують і виклики, такі як постійна необхідність модернізації систем та адаптації до нових умов ринку.

2.3 Аналіз системи постачання продукції на досліджуваному підприємстві

Аналіз системи постачання продукції на ТОВ «Епіцентр-К» є важливим аспектом для розуміння того, як компанія керує своїми логістичними операціями, забезпечує своєчасне постачання товарів і оптимізує процеси для підтримки ефективного функціонування мережі магазинів. ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» є одним із найбільших ритейлерів в Україні, тому його система постачання має бути надзвичайно добре організованою, щоб підтримувати широкий асортимент товарів і забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Основні етапи системи постачання продукції на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»:

1. Планування попиту. Система постачання продукції починається з планування попиту. Аналітичні інструменти та прогнози продажів використовуються для визначення обсягу та типів продукції, які необхідно закупити для задоволення потреб клієнтів у певний період часу. Це дозволяє зменшити ризик дефіциту або надлишку товарів.

Приклад: Аналітика попиту може враховувати сезонні коливання продажів, щоб забезпечити достатню кількість будівельних матеріалів під час літнього будівельного сезону або техніки під час святкових розпродажів.

2. Вибір постачальників та закупівля. ТОВ «Епіцентр-К» співпрацює з великою кількістю постачальників, як локальних, так і міжнародних. Вибір постачальників базується на таких критеріях, як надійність, якість продукції, вартість та здатність постачати продукцію в необхідні терміни. Компанія прагне диверсифікувати свої джерела постачання для зниження ризиків, пов'язаних із зривом поставок.

Приклад: У разі міжнародних постачань компанія співпрацює з великими брендами, як-от Bosch, Philips або Knauf, а також підтримує українських виробників, забезпечуючи конкурентні ціни та швидке постачання.

3. Логістика та транспортування. Логістичні операції включають транспортування товарів від постачальників на регіональні склади або безпосередньо в магазини. Компанія використовує різні види транспорту (автомобільний, залізничний) для оптимізації витрат на перевезення та забезпечення своєчасної доставки.

Приклад: Автоматизовані системи управління транспортом (TMS) використовуються для планування та оптимізації маршрутів перевезення, що дозволяє скоротити витрати на паливо і підвищити швидкість доставки. Наприклад, товари для декількох магазинів можуть бути об'єднані в одній партії для більш ефективної доставки.

4. Управління запасами та складування. ТОВ «Епіцентр-К» має великі регіональні склади, які використовуються для зберігання продукції перед її розподілом по магазинах. Складські комплекси обладнані сучасними WMS-системами (системи управління складом), що дозволяє відстежувати кількість і розташування товарів у реальному часі, автоматизувати процеси прийому та видачі товарів.

Приклад: За допомогою WMS-систем можна швидко обробляти замовлення, знижуючи час на зборку товарів для магазинів і забезпечуючи безперебійне постачання в торгові точки.

5. Розподіл товарів по магазинах. Після того як товари прибувають на склади, вони розподіляються по магазинах мережі «Епіцентр». Процес розподілу базується на прогнозах попиту, наявності товарів та потребах конкретного магазину. Автоматизовані системи можуть в режимі реального часу коригувати ці плани, залежно від поточних продажів і потреб магазинів.

Приклад: Якщо в одному магазині зростає попит на певний товар, система автоматично створює замовлення на постачання товарів зі складу або іншого магазину, щоб запобігти дефіциту.

6. Впровадження IT-рішень для управління ланцюгами постачання. ТОВ «Епіцентр-К» активно використовує сучасні IT-рішення для управління ланцюгами постачання, такі як ERP (системи планування ресурсів підприємства), WMS (системи управління складом), TMS (системи управління транспортом), а також системи аналітики великих даних для прогнозування попиту і оптимізації запасів. Ці системи дозволяють контролювати кожен етап ланцюга постачань і підвищувати прозорість процесів.

Приклад: ERP-система інтегрує всі бізнес-процеси компанії, від закупівель до розподілу товарів по магазинах, дозволяючи централізовано відстежувати операції та аналізувати ефективність постачання.

7. Контроль якості на кожному етапі постачання. «Епіцентр-К» приділяє велику увагу контролю якості товарів на кожному етапі ланцюга постачань. Це включає перевірку товарів під час прийому на склади, перевірку умов зберігання, а також забезпечення відповідності товарів стандартам якості перед відправкою в магазини.

Приклад: Якщо товар не відповідає вимогам якості або виникають проблеми з постачанням, його можуть повернути постачальнику, щоб уникнути незадоволення клієнтів і втрати репутації.

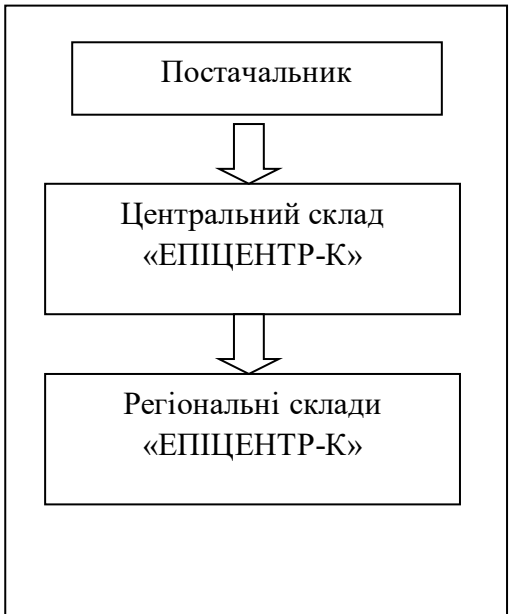




Рисунок 2.3 – Схема постачання товарів на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Основні показники ефективності системи постачання:

1. Швидкість обробки замовлень. Ефективна система постачання дозволяє швидко обробляти замовлення на всіх етапах: від закупівлі до доставки в магазини.

2. Скорочення витрат на логістику. Оптимізація транспортних маршрутів та використання сучасних систем управління логістикою знижує витрати на доставку та складування товарів.

3. Мінімізація дефіциту та надлишків товарів. Використання прогнозних моделей і автоматизованих систем дозволяє оптимізувати запаси і уникнути дефіциту або надлишків товарів, що позитивно впливає на оборотність і фінансові показники.

4. Покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки ефективній системі постачання, товари завжди доступні в магазинах, що підвищує рівень задоволення клієнтів і зміцнює репутацію компанії.

Підсумовуючи вищезазначене, можу сказати, що система постачання продукції на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» є високоефективною і добре структурованою. Компанія використовує сучасні технології, автоматизацію та аналітику для оптимізації логістичних процесів. Це дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів і забезпечувати стабільне постачання товарів в магазини по всій країні.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1 Розробка заходів щодо формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції на досліджуваному підприємстві

З метою формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції на досліджуваному підприємстві пропонуємо зробити наступне:

1. Аналіз та оптимізація поточної системи постачання: Проведення аудиту надасть повну картину ефективності поточної логістичної системи. Це включає перевірку процесів від замовлення до доставки, аналіз часу виконання замовлень, точності прогнозування попиту.

Очікувані наслідки: Виявлення «вузьких місць» дозволить усунути неефективності, що зменшить витрати на доставку, оптимізує обсяги запасів, і підвищить рівень обслуговування. Також це може привести до зниження кількості повернень через затримки або неточність поставок.

2. Впровадження сучасних технологій для автоматизації та моніторингу: Використання систем управління ланцюгом постачань (SCM) і технологій RFID дозволить автоматизувати облік товарів та покращити їх відстеження.

Очікувані наслідки: Підвищиться точність обліку запасів, зменшиться людський фактор в управлінні, покращиться обслуговування клієнтів завдяки точній інформації про місце розташування товару. Це також дозволить уникнути втрат товару на складі та зменшити загальні витрати.

3. Поліпшення роботи з постачальниками: Співпраця з надійними постачальниками і регулярна оцінка їхньої роботи допоможе забезпечити стабільне постачання. Відбір постачальників за критеріями якості,

надійності, своєчасності і гнучкості покращить ланцюг поставок.

Очікувані наслідки: Зменшення ризиків перебоїв у поставках і підвищення якості товарів на складах. Це позитивно вплине на задоволеність клієнтів та покращить репутацію компанії як надійного постачальника.

4. Оптимізація логістики складу: Розташування складів з урахуванням географії магазинів, впровадження WMS-системи, а також використання зонування та ротації запасів для кращого управління запасами.

Очікувані наслідки: Зменшення часу на доставку товарів, оптимізація використання простору, і підвищення точності відвантажень. Це допоможе уникати залежування товарів, скорочувати витрати на складування і покращити обслуговування клієнтів за рахунок швидкого поповнення асортименту.

5. Зниження транспортних витрат: Використання оптимізованих маршрутів, вибір надійних транспортних компаній з оптимальними тарифами, а також розподіл перевезень між різними постачальниками для мінімізації ризиків.

Очікувані наслідки: Зниження витрат на транспортування, що безпосередньо вплине на загальні операційні витрати. Це забезпечить більш конкурентні ціни для клієнтів, а також створить перевагу на ринку.

6. Оптимізація управління запасами: Впровадження методів Lean або Just-in-Time, щоб підтримувати оптимальні рівні запасів і уникати надмірних складських запасів. Використання систем прогнозування попиту допоможе краще готуватися до сезонних змін.

Очікувані наслідки: Зменшення втрат через псування або залежування товарів, зниження витрат на утримання запасів і швидша реакція на зміни попиту. Це також дозволить підвищити рентабельність за рахунок зменшення надлишкових витрат.

7. Покращення комунікації всередині компанії та з постачальниками: Впровадження внутрішніх комунікаційних систем для оперативного обміну інформацією між департаментами (закупівля, продаж, склади, логістика).

Інтеграція систем із постачальниками для синхронізації замовлень і відстеження постачань.

Очікувані наслідки: Підвищення ефективності роботи між відділами, зменшення помилок через непорозуміння, а також швидша реакція на зміни в попиті. Це допоможе уникнути помилок та зменшити кількість термінових замовлень.

8. Вимірювання ефективності логістики та постійне вдосконалення: Визначення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу таких параметрів, як рівень виконання доставки вчасно, вартість обслуговування одиниці товару, час обробки замовлення.

Очікувані наслідки: Постійний контроль і вдосконалення логістичних процесів, що сприятиме підвищенню ефективності всього ланцюга постачання. Систематичний аналіз KPI дозволить швидко коригувати процеси, забезпечуючи стабільну якість обслуговування.

9. Удосконалення системи управління ризиками: Розробка плану дій на випадок непередбачених обставин (збої в постачаннях, затримки транспорту, сезонні коливання), створення страхових запасів для найважливіших товарів і визначення альтернативних постачальників.

Очікувані наслідки: Зниження ймовірності перебоїв у постачаннях і можливість швидкої реакції на форс-мажорні обставини. Це знизить ймовірність затримок у постачанні товарів, а отже, і ризик втрати клієнтів через дефіцит продукції.

Впровадження дропшипінгової системи постачання товарів:

Зміна логістичних стосунків з деякими постачальниками, ретельна перевірка продукції виробників, зменшення часу доставки, зменшення ризиків надлишкових запасів.

Очікувані наслідки: Зниження витрат на транспортування товарів, поліпшення зв’язків з постачальниками, більш гнучкий асортимент продукції.

Впровадження дропшипінгової системи постачання продукції може

стати ефективним способом удосконалення логістичного менеджменту на ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К». Це рішення може покращити ланцюг поставок, зменшити витрати та прискорити темпи підтримки клієнтів.

Таблиця 3.1 – «Основні компоненти та потенційні результати запровадження схеми дропшипінгу»

1	2
Зниження потреби в складських площах	Дропшипінг дозволяє скоротити запаси, оскільки товари доставляються безпосередньо від постачальника до клієнта. Це знизить витрати на оренду та утримання складських приміщень, мінімізує витрати, пов'язані зі складським контролем і транспортуванням. Також зменшиться небезпека старіння та знецінення продукту від тривалого зберігання.
Зменшення логістичних витрат	Оскільки товар не потребує переміщення з постачальника до складу «Епіцентру», транспортні витрати зменшаться. Це зменшить витрати на транспортування, складування, обробку і пакування продукції, що позитивно позначиться на рентабельності. Доставка безпосередньо від постачальника також дозволить зменшити шкідливі викиди, що позитивно вплине на екологічний імідж компанії.
Підвищення асортиментної гнучкості	Дропшипінг дозволяє легко додавати нові товари до асортименту, оскільки вони не потребують попереднього складування. Це надає компанії більшу гнучкість у зміні асортименту, швидке реагування на зміни попиту, а також дозволяє випробувати нові товари без додаткових інвестицій в інфраструктуру зберігання.
Зменшення часу доставки	Відправляючи безпосередньо від постачальника, клієнти можуть отримати покупки швидше, особливо коли постачальник знаходиться ближче до них, ніж складські приміщення Епіцентру. Це підвищить стандарти обслуговування, підвищить задоволеність клієнтів і прискорить виконання замовлень, що зміцнить прихильність бренду.
Зменшення ризиків надлишкових запасів	У дропшипінговій системі немає необхідності закуповувати великі обсяги товару, що мінімізує ризик надлишкових запасів, які можуть втратити актуальність. Це знизить ризики втрати коштів через несвоєчасний розпродаж товарів та дозволить компанії краще контролювати фінансові потоки.
Зменшення ризиків інвентаризаційних помилок і втрат	Оскільки товари не зберігаються на складі компанії, це знижує ймовірність інвентаризаційних помилок або втрат товару. Зменшення потреби у постійних інвентаризаціях дозволить зекономити час і ресурси, підвищивши ефективність обліку та зменшивши кількість можливих конфліктів з постачальниками та клієнтами.
Зміцнення зв’язків із постачальниками	Тісна співпраця з постачальниками сприятиме розвитку довгострокових партнерських відносин, покращенню умов співпраці та забезпеченню надійності постачань, що в цілому підвищить ефективність логістичного процесу.
Зменшення ризику виходу продукції з	Оскільки товари не зберігаються на складі компанії, зменшується ризик псування продукції під час зберігання. Це знижує кількість

ладу	рекламацій та повернень, що позитивно вплине на імідж компанії та зменшить втрати, пов'язані з обробкою зіпсованого товару.

Підприємство ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» має добре налагоджену систему постачання товарів, логістичні шляхи розробляються для найбільш ефективної та швидкої доставки товарів від постачальника до складу, а звідти до магазинів. Всі ці шляхи розробляються та удосконалюються кожного року, для зменшення витрат та підвищення ефективності. Система дропшипінгу не нова для українського ринку, за останні роки багато підприємців відкрило свої онлайн магазини і велика частка з них працює за цією системою.

Дропшиппінг – це система, в якій онлайн-продавці не купують і не зберігають товари, а продають їх безпосередньо зі складу постачальника. Іншими словами, інтернет-магазин виступає посередником між виробником або оптовиком і покупцем. Цей тип торгової системи дозволяє власникам інтернет-магазинів продавати чужі товари і легко розширювати свій асортимент. Постачальники дропшиппінгу можуть відрізнятися не тільки категоріями товарів, які вони пропонують. У цьому випадку дохід продавця складається з різниці в ціні або відсотка, який платить дропшиппер за продаж товару.

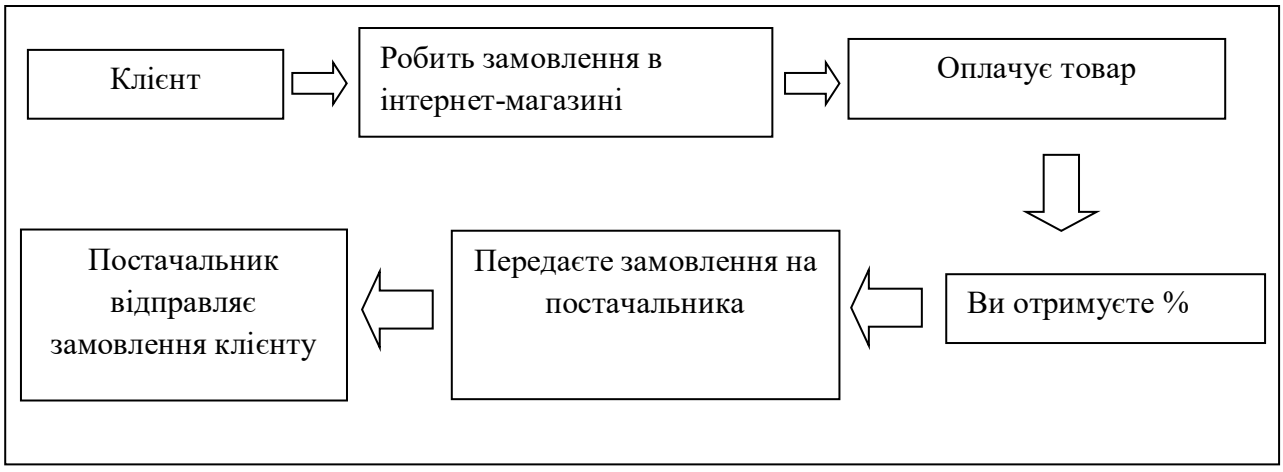


Рисунок 3.1 – «Схема роботи дропшипінгу»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», будучи великим ритейлером, може реалізовувати за допомогою дропшипінгу різні категорії товарів. Це може допомогти знизити затрати, та підвищити доходи. Для початку такої співпраці з постачальниками потрібно продукцію кожного перевірити, впевнитися, що рівень виробництва зможе надати відповідну якість, тому треба ретельно прописувати умови контракту. В майбутньому, налагодивши цю систему, можна скоротити витрати на утримання складів та логістику в цілому.

Таблиця 3.2 – «Товари, які найбільше підходять під дропшипінг»

1	2
Електроніка та побутова техніка	Смартфони, ноутбуки, дрібна побутова техніка, аксесуари (кабелі, компьютерні миші, навушники, чохли, зарядні пристрої)
Меблі та декор	Столи, стільці, шафи, декоративні елементи (вази, картини, освітлення)
Інструменти	Дрилі, викрутки, пилки, шліфувальні машинки, шуруповерти
Будівельні матеріали	Облицювальні матеріали (Плитка, фарби, грунт)
Садові товари	Меблі для саду, інструменти та прибори для догляду за рослинами
Товари для дому	Контейнери, органайзери, штори, постільна білизна
Автотовари	Аксесуари для авто (Чохли на сидіння та кермо, гумові та ворсові килимки, динаміки, магнітоли) та інструменти для ремонту, мастила, засоби для полірування та хімчистки
Дитячі товари	Іграшки, розвиваючі набори та ігри
Спортивні та туристичні товари	Тренажери, спортивний інвентар, намети, туристичні рюкзаки)
Військові товари	Військовий одяг (Розгрузки, ліхтарі, каски, плито носки, рації, сумки)

Розглянувши детально таблицю 3.2, можна сказати, що під дропшипінг підходить багато категорій товарів, починаючи від одягу та техніки закінчуючи будівельними матеріалами та меблями, все залежить від товароорієнтованості підприємства та попиту на ті чи інші товари. При правильному впровадженні такої системи можна добитися зниження розходів на складську логістику до 25%, якщо брати до уваги великі громіздкі товари, то саме по таких позиціях може бути до 50% зниження витрат.

3.2 Розробка, впровадження та оцінка нової логістичної моделі із застосуванням системи дропшипінгу на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Впровадження дропшипінгу потребує системного підходу для аналізу економічної доцільності, ефективності та відповідності бізнес-моделі підприємства. Пропонуємо запровадити систему з багатьма критеріями оцінювання, що враховують фінансові, операційні, стратегічні та клієнтоорієнтовні аспекти.

Пропонуємо розробити таблицю 3.3 в якій буде вказано за якими основними критеріями та формулами буде оцінюватися впроваджена система дропшипінг

Таблиця 3.3 – «Основні критерії оцінювання системи»

1	2
1. Фінансова ефективність	1.Рентабельність – вона буде розраховуватися за допомогою порівняння чистого прибутку від дропшипінг з загальним обсягом продажів Рентабельність = (Прибуток від дропшипінг/Загальний обсяг продажів)x100% 2. Зменшення логістичних витрат – оцінка економії транспортуванні, збереженні та обробці замовлень
2. Операційна ефективність	1. Швидкість обробки замовлень – розраховується порівнянням часу виконання замовлень за традиційною схемою та через дропшипінг. 2. Завантаження персоналу – розраховується за допомогою оцінки зменшення завантаженості складів, транспорту та логістичного персоналу.
3. Клієнтоорієновність	1. Задоволеність клієнтів – оцінюється за допомогою опитувань та відгуків 2. Асортимент продукції – вимірюється зростанням кількості товарних позицій доступних для клієнтів 3. Якість доставки – оцінюється кількістю скарг на пошкоджений товар або затримку товару
4. Стратегічна відповідальність	1. Залежність від постачальників 2. Ризики втрати контролю над якістю обслуговування

Виходячи із таблиці 3.3 можна сказати, що система оцінювання дропшипінгу дозволить ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» приймати обґрунтовані рішення, знижувати ризики та забезпечувати високу ефективність бізнес-моделі.

Пропонуємо впровадити нову логістичну модель у ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» під назвою «SmartDrop» – це інноваційна логістична модель, яка поєднує у собі дропшипінг, аналітичні алгоритми та автоматизацію процесів для оптимізації логістики, підвищення задоволеності клієнтів та зменшення операційних витрат.

Ця модель буде використовувати аналітику великої кількості даних (Big Data) для динамічного вибору найкращих постачальників, маршрутів доставки та управління замовленнями в реальному часі.

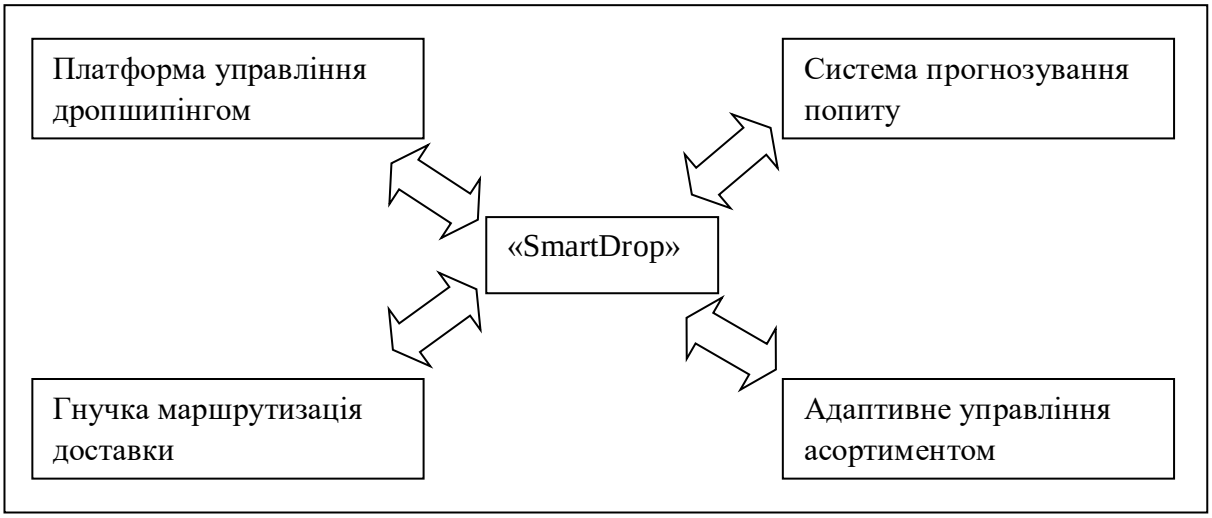


Рисунок 3.2 – «Компоненти моделі «SmartDrop»

Пропонуємо більш детально розібрати кожен з компонентів представлених на рисунку 3.2:

Першим компонентом виступає «Платформа управління дропшипінгом». Її функціонал полягає у інтеграції з постачальниками через API, автоматичному передаванні замовлень постачальникам, моніторингу

виконання замовлень в реальному часі та зборі даних про час виконання, якість доставки та витрати.

Особливістю цієї платформи є те, що постачальники підбираються за допомогою алгоритму, який оцінює їх за критеріями:

- точність виконання замовлень,
- швидкість доставки,
- якість товару,
- вартість послуг.

Другим компонентом є «Система прогнозування попиту». Вона використовує історичні дані про продажі, сезонність, тренди та географію замовлень, прогнозує попит у реальному часі, що дозволяє постачальникам заздалегідь підготувати запаси та допомагає динамічно змінювати асортимент залежно від попиту в різних регіонах.

Третій компонент – «Гнучка маршрутизація доставки». Її особливістю є те, що система сама підбирає оптимальний маршрут доставки за допомогою штучного інтелекту враховуючи: місцезнаходження постачальника, місцезнаходження клієнта, наявність транспортних засобів та поточну завантаженість логістичної мережі.

У разі затримок постачання автоматично пропонуються альтернативні маршрути або постачальники.

Четвертим компонентом виступає «Адаптивне управління асортиментом».

Особливістю тут виступає те, що модель розподіляє товари між власними складами та постачальниками в залежності від попиту на товар в певному регіоні та рентабельністю доставки, тобто товари з високим попитом зберігаються на складах «ЕПІЦЕНТР», а рідше запитувані – обслуговуються через дропшипінг, і це мінімізує ризик затримок забезпечуючи клієнтам більш широкий асортимент товарів.

Особливістю цієї моделі є впровадження штучного інтелекту у весь логістичний ланцюг, ось ключові етапи роботи цього алгоритму (рис. 3.3.):

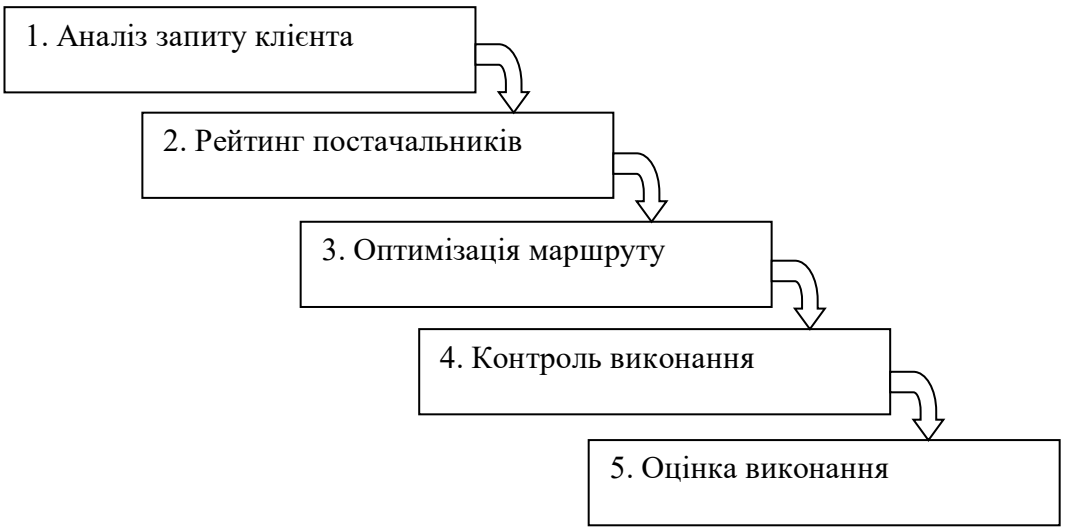


Рисунок 3.3 – «Ключові етапи роботи SmartDrop AI

Виходячи з Рисунку 3.3 хочу розписати трохи детальніше, що входить в кожен етап моделі «SmartDrop AI»:

Як тільки клієнт оформляє замовлення, починається перший етап «Аналіз запиту клієнта», система починає аналізувати місце знаходження клієнта, наявність товару у постачальників та прораховує час доставки та витрати. Потім починається другий етап «Рейтинг постачальників», в якому алгоритм автоматично обирає постачальника з найкращими умовами враховуючи відстань, рівень виконання попередніх замовлень та вартість. Третій етап «Оптимізація маршруту» в ньому система підбирає динамічний алгоритм для вибору маршруту, що мінімізує час доставки та витрати. «Контроль виконання» – це четвертий етап, в ньому система моніторить виконання замовлення в реальному часі та сповіщає клієнта про статус. У разі збою автоматично коригується маршрут або підключається резервний постачальник. І останнім п’ятим етапом є «Оцінка виконання» після виконання замовлення система збирає відгуки та оновлює рейтинги постачальників.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході виконання дослідження було розглянуто проблему формування ефективної системи логістичного менеджменту постачання продукції на прикладі підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К». В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується динамічними змінами, глобалізацією, підвищенням споживчих вимог і швидким розвитком технологій, оптимізація логістичних процесів стає стратегічно важливим завданням.

Результати дослідження підтвердили, що логістика відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вона не лише впливає на ефективність управління потоками продукції, але й визначає здатність компанії адаптуватися до змін ринку, мінімізувати витрати та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Встановлено, що основними викликами для підприємств є необхідність інтеграції сучасних технологій у логістичні процеси, створення гнучких моделей постачання та підвищення рівня адаптивності системи логістичного менеджменту. Серед найбільш перспективних підходів особливу увагу приділено впровадженню дропшипінгу, автоматизації логістичних операцій і використанню інтелектуальних алгоритмів управління потоками продукції.

Практичні рекомендації, розроблені в межах дослідження, включають:

1. Модернізацію логістичних процесів шляхом впровадження цифрових технологій для автоматизації операцій і оптимізації управління запасами.

2. Інтеграцію моделі дропшипінгу, яка дозволяє зменшити витрати на складське зберігання, скоротити терміни виконання замовлень і покращити якість обслуговування клієнтів.

3. Побудову гнучкої системи логістичного менеджменту, здатної швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільність постачання навіть за умов зовнішніх коливань.

4. Оцінку ефективності впроваджених змін через розробку спеціальних показників, таких як зменшення витрат, скорочення часу доставки, підвищення задоволеності клієнтів та інших ключових метрик.

На основі проведених досліджень пропонується впровадження таких заходів для оптимізації логістичного менеджменту підприємства:

1. Автоматизація логістичних процесів, тобто встановити інтегровану інформаційну систему управління ланцюгами постачання (SCM), яка дозволить синхронізувати операції між постачальниками, складами та роздрібними точками. Використовувати технології штучного інтелекту для прогнозування попиту, що допоможе уникати надмірних запасів або дефіциту товарів.

2. Впровадити модель дропшипінг, тобто сформувати партнерські угоди з постачальниками, які зможуть напряму відправляти товари клієнтам та розробити прозору систему контролю за виконанням замовлень, щоб забезпечити відповідність стандартам якості обслуговування.

3. Зробити оптимізацію транспортної логістики, використовувати системи GPS та IoT для моніторингу транспорту, що дозволить оптимізувати маршрути доставки, проводити регулярну оцінку вартості та ефективності транспортних послуг, зокрема шляхом конкуренції між постачальниками логістичних послуг.

4. Розробити системи показників ефективності (KPI), із них визначити ключові показники, такі як час виконання замовлень, рівень задоволеності клієнтів, вартість логістики відносно обороту, проводити регулярний аналіз результатів для визначення слабких місць у логістичному ланцюзі та впровадження коригувальних заходів.

5. Покращити управління запасами, інтегрувати систему Just-in-Time (JIT), щоб мінімізувати витрати на зберігання товарів на складах. Використовувати автоматизовані склади з роботизованими системами для підвищення швидкості обробки замовлень.

6. Підвищувати кваліфікації персоналу, організовувати регулярні тренінги для працівників логістичних відділів, особливо в частині роботи з новими технологіями та методами управління. Розробити мотиваційні програми для залучення персоналу до оптимізації логістичних процесів.

7. Використовувати екологічну логістику, запровадити принципи "зеленої логістики" шляхом зменшення споживання енергії, використання екологічного транспорту та мінімізації відходів. Розробити програми для утилізації або повторного використання упаковки.

8. Зробити аналіз та бути підготовленим до будь-яких змін ринку, постійно моніторити нові тенденції у сфері логістики, такі як блокчейн для прозорості ланцюгів постачання чи технології Big Data для прогнозування попиту, проводити регулярний аналіз задоволеності клієнтів для визначення зон покращення.

Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності логістичного менеджменту підприємства, скорочення витрат, покращення якості обслуговування та забезпечення гнучкості й адаптивності до змін ринку. Їх реалізація дозволить ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» залишатися конкурентоспроможним і відповідати сучасним вимогам бізнесу.

Таким чином, запропоновані в роботі підходи спрямовані на вдосконалення системи логістичного менеджменту підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», що дозволить йому забезпечити стабільний розвиток, адаптуватися до викликів сучасного ринку, підвищити ефективність діяльності та задовольнити потреби споживачів. Реалізація цих рекомендацій сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та її довгостроковій конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством запорука його конкурентоспроможності. URL: http://rtpp.com.Ua/news/2014/02/19/5/3089.html

2. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17.

3. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 3. С. 282-288.

4. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес-інформ. 2011. №4. С.139-142.

5. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 36-48.

6. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208-214.

7. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99

8. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75. DOI 10.26661/2522-1566-2018-2/04-07

9. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С. 14-20.

10. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. Економічний простір. 2016. №105. С. 146-153.

11. Воркут Т.А., Грищук А.О., Сопоцько О.Ю., Халацька І.І. Управління ефективністю систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування із урахуванням мінливості логістичного циклу. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 47-58.

12. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.

13. Принцип роботи дропшипінгу URL: https://interkassa.com/blog/sho-take-dropshipping-princip-roboti-yak-prodavati-po-sistemi-pryamih-postavok [Дата звернення 10.11.2024]

14. Іванищева А.В. Сучасні тенденції розвитку та інновації в логістиці. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. URL: https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01b77451-e061-443d-ac06-6682984e61ae/content [Дата звернення 14.11.2024]

15. Система постачань «Точно у термін» в логістиці. URL: http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html [дата звернення 14.11.2024]

16. Голод Е. Е. Ефективність застосування складських систем. Сучасний склад. 2010. № 1. С. 42–44.

17. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логістика руху товару. Центр економіки та маркетингу, 2011. 208 с.

18. Гриньов В.М. Механізми стратегічного управління підприємством на засадах логістики : монографія / В. М. Гриньова, К. М. Таньков, С. О. Огієнко; за заг. ред. д.е.н., проф. Гриньової В. М. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 232 с.

19. Гуржій Н.М., Касянок М. А. Логістика як методологія управління перешкодами в потокових процессах. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 4. С. 103-106.

20. Заборська Н.К., Жуковська Л.Є. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 216 с.

21. Загородній А.Г., Чухрай Н. І. Управління інноваційними процесами в межах екосистеми: монографія. Львів: Вид-во «Львівська політехніка», 2011. 206 с.

22. Інтенсифікація та підвищення ефективності виробництва : Монографія / за ред. О.М. Золотарьова. Київ : Наукова думка, 2010. 195 с.

23. Качуровський С. В. Системний підхід в логістиці складування АПК. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 3 (69). С. 93-99.

24. Колодізєва Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.

25. Костіна К.В. Методика визначення ефективності логістики збуту підприємств АПК. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. Вип. 13. С. 101-105.

26. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма.Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494 (дата звернення: 1.11.2024).

27. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: Підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.

28. Крикавський Є.В. Економіка логістики: Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чорнописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.

29. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус. Наукові праці ДонНТУ. Економічна Серія № 4 (48). 2014. С. 240-247.

30. Крикавський Є.В., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

31. Мажник Л. О., Письмак В.О. Логістика невиробничої сфери: управління ризиками в логістиці : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2016. 164 с.

32. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. Київ : Артек, 2018. 312 с.

33. Москвітіна Т.Д. Міжнародна логістика : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 216 с.

34. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 108-111.

35. Одарченко А. М., Соколова О.Б. Переваги впровадження системи автоматизації складу на базі WMS. Бізнес Інформ. 2014. № 12. С. 329-332.

36. Одарченко А. М., Соколова О.Б. Модернізація складських приміщень підприємства на базі WMS. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 210-215.

37. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

38. Рославцев Д. М. Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування» (для студентів денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки «Менеджмент» спеціальності «Логістика»). Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 117 с.

39. Савченко Л.В., Молчанова К.М., Григорак М.Ю. Економіко-математичні методи в логістиці: навч. посіб. Київ : Логос, 2013. 308 с.

40. Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, канальним і фізичним розподілами готової продукції. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 188-192.

41. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

42. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113.

43. Офіційний сайт «ЕПІЦЕНТР-К» URL: https://epicentrk.ua/ua/about/ [Дата звернення 18.10.2024]

44. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308 [Дата звернення 13.10.2024]