

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

д.е.н., професор Михасюк І.Р.

„\_\_\_“ \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА**  
**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ**  
**НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Виконав студент групи ЕкпМ – 21с  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

Маркевич (Пухнатий) Роман Михайлович

Керівник роботи

к.е.н., доц. Гукалюк Андрій Федорович

Львів – 2021

## ЗМІСТ

	Ст.
<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	10
1.1. Поняття, сутність, завдання та функції логістики.....	10
1.2. Сучасна концепція логістики та сутність логістичного управління.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	29
2.1. Дослідження логістичного оточення функціонування ТОВ «КФ «Ярич».....	29
2.2. Аналіз процесу логістичного управління постачанням.....	46
2.3. Логістичне управління ТОВ «КФ «Ярич» при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.....	56
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ</b> .....	63
3.1. Оптимізація конфігурації логістичної мережі .....	63
3.2. Шляхи удосконалення системи управління постачанням в сучасних умовах.....	68
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	81
<b>ДОДАТКИ</b> .....	88

## ВСТУП

Логістика є важливою складовою діяльності підприємства, що створює умови для зниження витрат і підвищення ефективності, а логістичний підхід дозволяє ефективно управляти сукупністю потоків, які генеруються в процесі діяльності компанії, моделювати конфігурацію логістичної системи за основними та супутніми потоками тощо.

Кожна компанія знаходиться в центрі мережі постачальників та клієнтів. Саме підприємства нинішнього покоління, такі як глобальні ланцюги поставок, віртуальні підприємства та e-commerce, є драйверами досліджень у сфері моделювання та оптимізації логістичних процесів.

**Актуальність теми.** Світова практика свідчить, що одним із найбільш радикальних практичних інструментів забезпечення належної економічної ефективності підприємств є використання ними логістичних методів. Рівень реалізації кожного підприємства в основному залежить від керівників і керівників при плануванні, організації, здійсненні та подальшому розвитку логістичної діяльності (ЛД), що дозволить зменшити значні втрати продукції у процесі її виробництва, зберігання й транспортування.

Особливості логістики, логістичного управління та управління проектами тривалий час складають істотний предмет наукових досліджень вчених з-за кордону та з України. Дослідженню питань логістичного управління присвячені праці Бауерсокса Д., Григорак М.Ю., Крістофера М., Крикавського Є.В., Окландера М.А., Похильченко О.А., Фертча М., Цимбалістової О.А., Чухрай Н.І. та ін.

Враховуючи, що метою створення логістичної системи є узгодження інтересів виробників, постачальників і споживачів, її основними напрямками є: покращення параметрів вхідного ресурсного потоку на основі покращення відносин з постачальниками; покращення внутрішнього потоку, тобто різні підрозділи підприємства; покращення відносин із споживачами та забезпечення того, щоб відтік товарів і послуг найбільш точно відповідав їхнім вимогам.

Необхідною умовою безперебійної та ефективної роботи виробництва є закупівля матеріалів, сировини, ресурсів через добре організований відділ закупівель.

**Метою кваліфікаційної роботи** є висвітлення аспектів управління логістичною діяльністю ТОВ «КФ «Ярич» при здійсненні логістики постачання та доступу на зовнішні ринки (ЗЕД), а також внесення пропозицій щодо вдосконалення логістичної діяльності підприємства на кондитерському ринку.

Досягнення поставленої мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- узагальнити результати еволюції логістики; сутність і значення розвитку логістики для управління виробничими підприємствами;
- навести характеристику основних концепцій логістичного забезпечення, які використовуються на практиці;
- охарактеризувати чинники впливу середовища на логістичну діяльність ТОВ «КФ «Ярич» та здійснити їх систематизацію;
- здійснити аналіз процесу логістичного управління постачанням ТОВ «КФ «Ярич»;
- описати логістичне управління ТОВ «КФ «Ярич» при здійсненні ЗЕД;
- визначити шляхи удосконалення системи управління постачанням в сучасних умовах.

**Об'єкт дослідження** – логістична діяльність кондитерського підприємства ТОВ «КФ «Ярич» та процес управління закупівельною логістикою.

**Предмет дослідження** - комплекс теоретико-методичних засад розвитку та оцінки логістичної діяльності ТОВ «КФ «Ярич».

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою даного дослідження є розуміння, концептуальна регламентація та діалектичні методи фундаментальних досліджень теорії та практики логістики в діяльності суб'єктів господарювання вітчизняними та зарубіжними вченими. Поставлене в роботі завдання вирішується з використанням сучасних загальнонаукових і спеціальних методів: абстрактної логіки (використовується при теоретичному узагальненні

результатів наукових досліджень і формуванні висновків); порівняльної історії (вивчення еволюції логістики та поглиблення науки про її сутність); економічної статистики (визначає динаміку зміни основних оціночних показників господарської діяльності), аналізу і синтезу (визначає вплив логістичних витрат на основні показники підприємства); SWOT-аналізу (оцінка галузевого середовища та визначення фактори, що впливають на логістичну діяльність); експертної оцінки (визначення факторів, що мають найбільший вплив на економіку підприємства та логістичну діяльність).

До науково-інформаційної бази даних входять законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні та фінансові звіти підприємств, Інтернет-ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених та інші довідкові джерела.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в поглибленні теоретичного положення та висунення практичних пропозицій щодо вдосконалення управління закупівельною логістикою підприємства, зокрема розробки теорії та методологічних методів вибору постачальників та зміни режиму управління запасами підприємства.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в отриманні методичних розробок та практичних рекомендацій, які дозволять комплексно проаналізувати процес закупівель на виробництві. Результатом застосування є можливість використання запропонованих пропозицій щодо вдосконалення логістичної діяльності у сфері закупівель та управління запасами на підприємствах, а концептуальні положення сприятимуть розширенню наукової бази для подальшого розвитку підприємств матеріально-технічними ресурсами.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 80 сторінках, містить 15 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел містить 73 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Поняття, сутність, завдання та функції логістики

Розвиток логістики як науки і практики відбувався еволюційно з адитивним додаванням функціональних характеристик від елементарного управління фізичним розподілом матеріальних цінностей до конвергенції логістичної діяльності з філософією, логікою, математикою, військовою справою, маркетингом і економікою. Економіко-маркетингове позиціонування логістики дало змогу сформувати сучасне її розуміння як наукової та практичної діяльності з оптимізаційного управління матеріальними, грошовими та інформаційними потоками у рамках господарського циклу «збут – постачання – виробництво – збут» з метою досягнення синергетичних ефектів в менеджменті організацій та обслуговуванні клієнтів.

Вивченню логістичної діяльності присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Анікін Б.А., Друкер П., Крикавський С.В., Сумець О.М., Щербаков В.В., Юнеман Р. та інші. Проте, і досі залишається відкритим питання щодо однозначного визначення логістичної діяльності підприємства, тому воно вимагає більш детального та розгорнутого аналізу з точки зору історичного розвитку.

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених відсутнє чітке визначення поняття «логістична діяльність». На думку переважної більшості вчених і дослідників термін «логістика», як одна із найбільш важливих складових логістичної діяльності, має давньогрецькі коріння (logos – слово, вчення, думка; log – мислення; logismos – розрахунок; роздум, план; logo – думати, міркувати; logistea – мистецтво практичного проведення розрахунків) й означає «мистецтво обчислювати, міркувати». В античній математиці під логістикою розуміли сукупність відомих в той час обчислювальних (в арифметиці) і вимірювальних (в геометрії) алгоритмів на відміну від «теоретичної математики», що розвивається шляхом змістовних міркувань [45].

Виникнення та розвиток практичної логістики пов'язані з далеким минулим. Ключові етапи розвитку логістики наведено в табл. 1.1 [32].

Таблиця 1.1

### Виникнення і розвиток логістики [32]

Назва етапу	Період	Характеристика
1	2	3
Етап зародження логістики	XIV ст. до н. е. – I ст. н. е	зароджуються перші принципи логістики, розробляються елементарні методи планування маршрутів доставки товарів сухопутними й морськими шляхами; починає використовуватися логістичний підхід у керуванні переміщенням армій при веденні військових операцій і їх матеріально-технічним постачанням
Етап розвитку та застосування логістики в військовій справі	I тисячоріччя нашої ери – кінець XIX ст.	завданнями логістики є своєчасне і належне озброєння армії, постачання її військовим майном та повною мірою піклування про її потреби у кожному акті воєнного походу, тобто логістика визначається як практичне мистецтво управління, перевезення, планування, організації постачання військ і тилове забезпечення фронту
Етап фрагментарного застосування та розвитку логістики в інших галузях	1900 – 1950 роки XX ст.	початок XX-го століття ознаменований тим, що накопичений теоретичний і практичний досвід логістики у військовій справі поступово знаходив застосування в усіх галузях економіки, вивчаючи і трансформуючи процеси й операції, пов'язані із просторово-тимчасовим переміщенням ресурсів, а точніше, товарноматеріальних ресурсів. Активізація розвитку логістики на початку XX-го ст. пов'язана з ланцюгом економічних криз, що послідовно вибухнули на світовому ринку в 1900–1903 рр., 1907 р. та 1920 р.
Етап становлення та розвитку класичної логістики	60-і – 70-і роки XX ст.	до кінця 60-х років XX ст. розробляється теорія бізнес-логістики, яка впроваджується в життя Національною Радою з менеджменту фізичного розподілу (США), в подальшому перетвореного на Раду логістичного менеджменту (РЛМ). Відмінною рисою 1970-х років стало посилення конкуренції на фоні енергетичної кризи. Попереднє зростання інвестицій у засоби виробництва змінився відносною стабілізацією. При цьому значно зросли логістичні витрати, вартість фізичного розподілу. Ресурсний фактор став основним у конкурентній боротьбі. Логістичне управління стало охоплювати виробництво, чому сприяла поява комп'ютерних систем контролю і управління виробництвом, впровадження та розвитку автоматизованих систем управління (АСУ) технологічними процесами і виробничими підрозділами. До кінця 1970-х років на Заході завершилася так звана «таропакувальна» революція, яка докорінно змінила набір операцій, організацію, технічне та технологічне забезпечення складського процесу.

## Продовження таблиці 1.1

Етап інтеграції	80-і роки XX ст	У 1980-і роки відбулися зміни в державному регулюванні інфраструктури економіки. Етап інтеграції характеризується об'єднанням логістичних функцій фірми і її логістичних партнерів логістичний ланцюг, що включає закупівлю виробництво розподіл і продаж.
Етап глобалізації	90-і роки XX ст.	У 1990-ті роки концепція логістики, ключовим положенням якої є необхідність інтеграції, була визнана більшістю учасників ланцюгів постачання, виробництва і розподілу. У зв'язку з глобалізацією світової економіки посилилася потреба в залученні «третіх учасників» - митних та експедиційних агентств, банків і т.п.
Етап сучасного розвитку логістики	З 2000 року по теперішній час	характеризується впливом двох основних факторів: глобалізація світової економіки і глобальна науково-технічна революція, які породжують нові потреби клієнтів в логістичних послугах та різноманітні форми їх задоволення

На Першому Європейському конгресі з логістики (Берлін, березень 1974 р.) було визначено, що «логістика – це наука про планування, управління і контроль за рухом матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів в різних системах», проте і через десятки років не всі дослідники підтримують прийняте в Берліні визначення логістики. За визначенням Ради з питань логістичного управління, логістика – це функція, яка полягає в управлінні ланцюгом поставок і визначається як «частина ланцюга поставок, яка відповідає за планування, реалізацію та контроль за ефективним потоком і зберіганням товарів, послуг та інформації від місця походження до місця споживання з метою задоволення потреб клієнтів». При цьому, логістика включає складування, транспортування, управління матеріалами та інформацією, а також інтеграцію логістичних операцій для всього ланцюга поставок, тоді як управління ланцюгами поставок поєднує маркетинг та виробництво з функціями дистрибуції для підвищення конкурентних переваг [6].

Перші вдалі спроби логістичного підходу до виробництва відбулися разом із впровадженням конвеєрної системи збирання автомобілів на заводі «Форд» у Детройті (США) на початку XX ст. Конвеєр дозволив уніфікувати та стандартизувати комплектуючі для збирання, скоротити час на збирання автомобіля, і, таким чином, зменшити витрати на виробництво. Внаслідок цього



ціна автомобіля зменшилася майже втричі, що забезпечило конкурентну перевагу на ринку. Генрі Форд вже тоді вважав, що виробництво необхідно розглядати як частину цілісного процесу, що починається із заготівлі каучуку для автомобільних шин у Бразилії, продовжується в приміщенні заводу і завершується гаражем клієнта [55].

Логістика є однією зі сфер діяльності, які найбільш стрімко розвиваються в усьому світі. На національному ринку протягом останніх років також змінилося відношення до неї – більшість компаній зрозуміли, що це реальний інструмент підвищення ефективності їх діяльності. Активне залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів постачання, вихід вітчизняних підприємств на світові ринки, наслідки загострення на Сході країни змусили топ-менеджерів промислових, сільськогосподарських, торгівельних та сервісних підприємств звернути увагу на логістику в своїй діяльності, організацію логістичних процесів та можливості щодо зменшення своїх логістичних витрат за рахунок ефективних рішень в цій сфері [33].

У науковій літературі визначення термінів «логістика», ключовими аспектами яких є те, що сферою застосування логістики є транспортування (рух товарно-матеріальних цінностей від ланки до ланки ланцюга поставок), складування (діяльність, пов'язана з складськими об'єктами, де зберігаються, перевіряються, пакуються, маркуються матеріальні запаси для подальшого розповсюдження) та управління запасами (моніторинг та визначення кількості запасів, яка зберігається на складі та умов і особливостей їх зберігання) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Визначення категорії «логістика»

Автор / Джерело	Характеристика категорії
Рада з питань логістичного управління	«Логістика – це процес планування, реалізації та контролю за ефективним, економічно-обґрунтованим потоком сировини, виробничих запасів, готової продукції та відповідної інформації від місця походження до місця споживання, а також при необхідності її зберіганням з метою задоволення потреб клієнтів.»

EN 14943:2005 European Committee for Standardisation	«Логістика розглядається як процес планування, виконання та контролю за переміщенням та розміщенням людей та/або товарів, а також допоміжних заходів, пов'язаних з таким переміщенням та розміщенням, у системі, яка організована для досягнення конкретних цілей.»
ISO 17546:2016	«Логістика означає не лише фізичний розподіл чи транспортування вантажів, але й описання запобіжних заходів щодо особливостей використання, обслуговування, обробки, тестування, пакування, транспортування та зберігання (стан та умови конфігурації обладнання та навколишнього середовища) на кожному етапі життєвого циклу.»
Д. Новіков	ДЛогістика – це «комплекс інфраструктурних послуг»
М. Крістофер	Логістика – процес стратегічного управління зберіганням і рухом матеріалів, деталей і готової продукції
Д. Боверсокс, Д. Клос	Логістика об'єднує закупівлю, розповсюдження, управління запасами, виробництвом, пакування та обслуговування споживачів
С. Бенсассі, Л.Маркуз- Рамос, К. Суарез- Баргует	Логістика є основою галузі національного економічного розвитку та ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність міжнародної торгівлі
Н. Ель-Беріши, І. Рюгге, Б. Шольц- Рейтер	Логістика – це дуже складна сфера економічної діяльності, основними функціями якої є транспортування, зберігання, обробка матеріалів, упаковка та обробка інформації всіх логістичних операцій.

Ефективне управління логістикою вимагає налагодженої інфраструктури для реалізації послідовних поставок потрібного товару, у потрібній кількості, у потрібному стані, у потрібне місце, у потрібний час, за правильну вартість.

Предметом логістики є управління рухом матеріальних та інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача. Предмет логістики конкретизується в меті. Метою логістики є оптимізація сукупних витрат, які виникають в процесі формування потоку матеріалів та інформації у ланках логістичного ланцюга при виробництві та розподілі продукції.

Мета логістики досягається через вирішення сукупності завдань та реалізацію функцій, наведених у табл. 1.3 [37].

Таблиця 1.3

**Функції та завдання логістики**

<b>Функції</b>	<b>завдання</b>
Управління логістичною системою	Створення ефективної інфраструктури логістичної системи Координація ланок логістичної системи Планування та організація руху матеріальних та інформаційних потоків в логістичній системі Організація системи контролю за рухом матеріальних та інформаційних потоків Аналіз ефективності функціонування логістичної системи Розвиток логістичних технологій
Управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі постачання матеріальних ресурсів	Визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах Визначення оптимальних розмірів поставки Забезпечення відповідності між потребами та поставками Управління матеріальними запасами Забезпечення доставки матеріалів необхідної якості за мінімальною ціною Документальне оформлення закупівлі та постачання Організація приймання товарноматеріальних цінностей за кількістю та якістю
Управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі транспортування	Вибір типу транспортних засобів Визначення раціональних маршрутів доставки Організація технологічного процесу транспортування вантажу Документальне оформлення транспортування вантажу
Управління матеріальними та інформаційними потоками виробничих процесів	Адаптація виробництва до вимог ринку Стратегічне й оперативне планування поставок матеріальних ресурсів в рамках внутрішньовиробничих логістичних систем Організація внутрішньовиробничого складського господарства Організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту Управління запасами матеріальних ресурсів на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи й у технологічному процесі виробництва Інформаційне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками
Управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі складування	Формування складської мережі Ефективне функціонування складського господарства Організація технологічного процесу на складі Документальне оформлення складування вантажів
Управління матеріальними та інформаційними потоками в процесі розподілу готової продукції (товару)	Організація отримання і обробки замовлень Організація мережі розподільчих складів Вибір виду упаковки, ухвалення рішення про комплектацію партій Організація відвантаження продукції Організація доставки та контроль транспортування Організація послереалізаційного обслуговування

Принципи логістики формуються у відповідності до законів, прояв яких вони характеризують, і є об'єктивно обґрунтованими й ефективними правилами

управління, на яких ґрунтується стратегія (політика) формування логістичної системи. Основними принципами логістики є наступні критерії, представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Основні принципи та критерії логістики

Рациональність	• вибір відповідного управлінського рішення щодо логістики на підприємстві
Цілісність	• властивість логістичної системи виконувати задану цільову функцію, яка реалізується тільки системою в цілому, а не окремими її елементами
Системність	• дослідження логістичного об'єкта, з одного боку, як єдиного цілого, а з іншого боку, як частини більш масштабної системи, в якій аналізований об'єкт перебуває в певних відносинах з іншими системами
Ієрархія	• порядок підпорядкування нижчих елементів вищим (ієрархічна піраміда). Даний принцип відноситься по більшою мірою до інформації, тобто на низьких рівнях знаходиться більш детальна інформація, і чим вище по ієрархії, тим більше узагальненою вона стає.
Інтеграція	• об'єднання в ціле будь-яких частин або властивостей. Спрямовано на вивчення інтеграційних властивостей і закономірностей в логістичних системах
Формалізація	• отримання кількісних і якісних характеристик функціонування логістичної системи підприємства

Завдяки своїм принципам, логістика є потужним інструментом в світовій торгівлі, всередині країни, а також у зовнішніх торгових відносинах.

Останнім часом компанії, що здійснюють комплексне логістичне обслуговування споживачів, отримали назву логістичних операторів або провайдерів логістичних послуг. У зарубіжній практиці застосовується спеціальний термін ThirdPartyLogistics (3PL) – «третя сторона в логістиці» або логістичний посередник. Згідно з кількістю учасників в ланцюгу поставки товару та переліку логістичних послуг розвиток логістичних провайдерів здійснювався в напрямку їх ускладнення.

На сьогоднішній день логістичну діяльність можна охарактеризувати як економічний напрямок, сутністю якого є інтеграція закупівельної, виробничої, збутової, транспортної функції для досягнення результату з мінімальними

витратами часу і ресурсів шляхом формування найбільш оптимального наскрізного керування всіма видами ресурсів [22].

Отже, основними стимулюючими факторами розвитку ринку логістичних послуг в Україні сьогодні є: вигідне географічне розташування; розвиток торгівлі; надлишок пропозиції; плани виходу міжнародних логістичних операторів на ринок України; короткий термін окупності цільових інвестицій; низька вартість будівництва (порівняно з іншою нерухомістю); висока рентабельність бізнесу; велика місткість ринку; відсутність ринкової конкуренції; розвиток попиту на логістичні послуги в Україні (все більше учасників ринку вирішують залишити доставку товарів професійному логістичному персоналу, що займається цим, а не самостійно займається доставкою товарів). На український ринок виходять оператори міжнародної торгівлі, які звикли користуватися логістичними послугами.

## 1.2. Сучасна концепція логістики та сутність логістичного управління

Логістика вирішує проблему раціоналізації та ефективного управління матеріалами та пов'язаними з ними фінансовими, інформаційними та сервісними потоками в процесі товароруку. З точки зору стратегії - це основний фактор досягнення згоди щодо цілей усіх структурних підрозділів з різним функціональним призначенням, а також один із факторів, що формують ключові логістичні можливості суб'єктів для забезпечення синергії та ефекту інтегрованої логістичної системи.

З точки зору Стоук Дж., Тридіда О.М., Крикавського Є.В., Сергєєва В.І., Барикіна С.Є., логістика виходить за межі традиційного вузького розуміння, а саме – управління матеріалами, фінансами, інформацією та потоками послуг і набуває ширшого значення, яке орієнтована на стратегічне управління та планування корпоративної діяльності на основі логістичного менеджменту.

Беручи до уваги змістовні характеристики цієї категорії застосування провідними вченими країни та за кордоном, ми побудували основні методи її розгляду, а саме: функціональність (логістика постачання, логістика виробництва, логістика розподілу та транспортно-складська логістика); концепція (системна інтеграція та синхронізація логістики для оптимізації логістичних витрат), стратегічна (для досягнення певних стратегічних цілей і конкурентних переваг на основі логістики).

Основною метою логістики є раціональна координація логістичного розподілу, ефективне управління матеріальним і супутнім потоком, економія витрат, підвищення рівня обслуговування, досягнення певних стратегічних цілей підприємства, отримання конкурентних переваг.

Під логістичною концепцією найчастіше розуміють:

- образ мислення, філософію діяльності, згідно з якою слід уникати часткової оптимізації з ведених разом логістичних функцій через виявлення реальних можливостей для їх балансу і забезпечення поставки товарів «точно своєчасно»;

- систему наукових знань, які утворюють теоретичну базу практики управління матеріальними потоками і супутніми їм фінансовими й інформаційними потоковими процесами;

- систему розробки та забезпечення практики управління матеріальними потоками, сукупними фінансовими і інформаційними потоковими процесами, а також науковими рекомендаціями й інструментом їх реалізації.

На думку Анікіна Б. А., Верхоглядової Н. І., Гаджинського А. М., Міротіна Л. Б., Неруш Ю. М., Нижника І. В., Ташбаєвої І. Є., Сергєєвої В. І., логістичну концепцію необхідно реалізувати на основі системного підходу для забезпечення єдності та безперервності всіх функціональних підрозділів. Оптимальний рівень обслуговування визначає оптимальний рівень логістичних витрат у всьому логістичному ланцюгу. Концепція логістики повинна базуватися на наскрізному управлінні бізнес-процесом, від джерела до кінцевого споживача для просування продукції та пов'язаних з нею процесів, з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства [42].

Вивчення думок вітчизняних та зарубіжних вчених та визначення ролі логістичних концепцій у розвитку мікроекономічних систем можна вважати передумовою ефективної господарської діяльності, фактична реалізація якої в управлінні бізнесом дозволить досягти таких результатів: зменшити «цикл обслуговування клієнтів»; зменшити запаси; зміцнити та покращити відносини постачальник-споживач; знизити витрати на весь логістичний ланцюг; забезпечити вищий рівень обслуговування клієнтів; у довгостроковій перспективі досягти значних економічних ефектів за рахунок створення нового потенціалу та джерел додаткової вартості.

Фактичною сферою реалізації логістичних концепцій і методів є логістична діяльність підприємств. Більшість дослідників розглядають логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, а логістичні функції поділяють на логістичні процеси та логістичні операції. Інша точка зору: логістична діяльність суб'єктів господарювання є реальним здійсненням основного логістичного процесу. Зокрема, Крикавський Є.В. вважає, що метою логістики є узгодження

інтересів виробників, постачальників і споживачів, основними її напрямками є: покращення параметрів вхідних ресурсних потоків на основі зміцнення відносин з постачальниками; координація дій корпоративних відділів; покращення відносин зі споживачами та забезпечити, щоб вихідний потік товарів і послуг найбільш точно відповідав їхнім вимогам [68].

У процесі еволюції логістики в бізнесі виникли й отримали інтенсивний розвиток такі логістичні концепції / технології, як:

- RP – Requirements / resource planning (планування потреб / ресурсів);
- JIT – Just-in-time (точно в строк);
- LP – Lean Production («худе» виробництво).

Серед інших логістичних концепцій, більшість яких появилось в останній час, можна вказати наступні:

- Supply chain management – SCM - «Управління ланцюгом (ланцюгами поставок»);
- Time-based logistics – «Логістика в реальному масштабі часу»;
- Value added logistics – «Логістика доданої вартості»;
- E-logistics – «Електронна логістика»;
- Virtual logistics – «Віртуальна логістика».

У табл.1.5 наведені основні концепції логістичного забезпечення, які використовуються у сучасній науковій літературі та на практиці [35].

Таблиця 1.5

### Основні концепції логістичного забезпечення [35].

Концепція	Змістовний аспект
Логістична концепція MRP/DRP	У процесі реалізації цих цілей MRP-система забезпечує приплив планової кількості матеріальних ресурсів і запасів продукції за час, що використовується для планування. Система MRP починає свою роботу з визначення: скільки і в які терміни необхідно провести кінцевої продукції. Потім система визначає час і необхідні кількості матеріальних ресурсів для задоволення потреб виробничого розкладу. Система DRP має такий же принцип роботи, що і MRP, але в каналах дистрибуції готової продукції. Система DRP складніше, тому що базується на споживчому саросі, який не контролюється підприємством. Система планує і регулює рівні запасів на базах і складах фірми у власній товаровиробничій мережі збуту або у оптових торгових посередників



## Продовження таблиці 1.5

<p>Логістична концепція «Continuous replenishment» (CR)</p>	<p>Дана концепція є модифікацією QR-концепції і призначена для усунення необхідності в замовленнях на поповнення запасів готової продукції. Метою CR є встановлення ефективного плану, спрямованого на поповнення запасів готової продукції у ритейлерів. Розраховується необхідна сумарна потреба в кількості і асортименті товару. Потім досягається угода між постачальниками, оптовиками і ритейлерами на поповнення їх запасів готової продукції шляхом підписання зобов'язання по закупівлі. Для ефективної роботи CR-систем необхідно виконання двох пунктів: 1) повинна бути забезпечена достовірна інформація від ритейлерів і надійна доставка готової продукції; 2) розміри вантажних поставок повинні максимально відповідати вантажомісткості транспортних засобів</p>
<p>Логістична концепція «Automatic replenishment» (AR) (автоматичне поповнення запасів)</p>	<p>Ще більш поліпшена концепція QR і CR. Стратегія даної концепції забезпечує постачальників (виробників) готової продукції необхідним набором правил для прийняття рішень з приводу товарних атрибутів і категорій. Останні являють собою комбінації розмірів, кольору і супутніх товарів, зазвичай представлених разом в певній торговій точці роздрібною мережі. Шляхом застосування даної концепції постачальник може задовольнити потреби ритейлерів у товарній категорії за рахунок усунення необхідності відстеження одиничних продажів і рівнів запасів для товарів швидкої реалізації. Ця стратегія дозволяє також зменшити витрати ритейлерів, пов'язані з поділом запасів і забезпеченням надійності їх поповнення</p>
<p>Логістична концепція JT – Just-in-time (точно в строк)</p>	<p>Це сучасна концепція побудови логістичної системи у виробництві, постачанні і розподілі, заснована на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних кількостях на той час, коли ланки логістичної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних з створенням запасів. Сьогодні система оперативного управління JT широко використовується для управління виробничими системами в умовах випуску великих об'ємів різноманітної продукції (типове виробництво, що повторюється). Основним напрямком діяльності системи управління виробництвом JT є покращення якості, скорочення часу роботи обладнання, устаткування, машин, зміни технології виробництва, зниження матеріальних запасів.</p>
<p>Логістична концепція «Lean production»</p>	<p>Сутність даної концепції виражається в творчому поєднанні таких основних компонентів: високої якості; маленьких розмірів виробничих партій; низьких рівнів запасів; висококваліфікованого персоналу; гнучкого обладнання. Ця концепція отримала свою назву «худе виробництво», тому що вимагає набагато менше ресурсів, ніж масове виробництво - менше запасів, менше часу на виробництво одиниці продукції</p>
<p>Логістична концепція «Rules based reorder»</p>	<p>Дана концепція використовує одну з найстаріших методик контролю і управління запасами, засновану на точці замовлення - «reorder point» і статистичних параметрах витрати продукції. Ця концепція застосовується для визначення та оптимізації рівнів страхових запасів з метою елімінації коливань попиту. Ефективність даного методу залежить від точності прогнозування попиту, а так як дані прогнозу не відрізняються особливою точністю, даний метод не отримав широкого поширення, але з впровадженням нових інформаційних технологій даний метод починає завойовувати популярність</p>

## Продовження таблиці 1.5

Логістична концепція «Quick response» (QR)	Перекладається як метод швидкого реагування, являє собою логістичну координацію між ритейлерами і оптовиками, з метою поліпшення просування готової продукції в їх дистрибутивних мережах. Реалізація цих концепцій здійснюється шляхом моніторингу продажів в роздрібній торгівлі та передачі інформації про обсяги продажів по специфікованій номенклатурі і асортименту оптовикам і від них - виробникам готової продукції. Застосування концепції дозволяє зменшити запаси готової продукції до необхідного рівня, але не нижче величини, що дозволяє швидко задовольнити споживчий попит, і в той же час значно підвищити оборотність запасів
--	--

На сьогодні на ринку логістичних послуг представлені логістичні провайдери з різним набором послуг, а саме:

– 1PL (First Party Logistics) – всі логістичні функції виконує одна компанія, яка є власником вантажів. Це так звана автономна логістика. Початок розвитку 1PL провайдерів припадає на 70-і роки.

– 2PL (Second Party Logistics) – найпростіша форма аутсорсингу, коли стороння компанія надає традиційний набір послуг з транспортування та управління складськими запасами. Активний розвиток 2 PL почався в 80-і роки.

– 3PL (Third Party Logistics) – логістика третьої сторони. Іншими словами, термін 3PL є синонімом поняття аутсорсинг, що означає передачу частини або всіх функцій логістики третій стороні, яка є провайдером логістичних послуг. Спеціалізована логістична компанія крім стандартних логістичних послуг може надавати клієнту інші додаткові послуги зі значною часткою доданої вартості. Однак її основним завданням є не робота з усім ланцюгом поставок, а лише якісне виконання певного комплексу фізичних операцій.

Для досягнення статусу 3PL-провайдера компанія надає набір послуг, який дозволяє комплексно управляти бізнес-процесом від моменту прийому заявки клієнта до сервісного обслуговування проданого товару. У сферу діяльності 3PL-провайдерів входить: пряме транспортування; управління складуванням; консолідація відправок; експедиція; оформлення платежів за перевезення; супровід вантажів; послуги митного брокера; проектування інформаційних систем; вибір інформаційного забезпечення; підтримка інформаційних систем;

вибір перевізників; переговори стосовно тарифів; повернення товару; управління автотранспортом; перепакування, маркування; контрактне виробництво; управління виконанням замовлень; консолідація відправок; управління запасами; управління процедурами замовлень; забезпечення запчастинами; консультаційні послуги; постачання матеріалів; митне декларування і митне очищення вантажів; підготовка документації для експорту/імпорту і фрахтування; перевірка і відстеження рахунків на оплату послуг контрагентів; організація схеми доставки (унімодальна, змішана, мульти-, інтермодальна, термінальна тощо); складування, вантажопереробка, перевалка вантажів; оформлення договорів з контрагентами з доставки; консолідація, сортування, маркування, тестування вантажів та інші допоміжні логістичні операції; вибір перевізників/експедиторів та інших контрагентів з доставки вантажів і страхування логістичних ризиків; моніторинг надійності роботи контрагентів.

Становлення 3 PL відбулося в 90-х рр.

- 4PL (Fourth Party Logistics) є організатором всього логістичного ланцюга підприємства, поєднуючи в собі функції консалтингової компанії, менеджера логістичних бізнес-процесів і 3PL-провайдера. 4PL не володіють власними матеріальними активами (транспорт, складами тощо), використовуючи для цього матеріальну базу 3PL на контрактній основі.

На відміну від 3PL, пропоновані 4PL рішення носять стратегічний характер, а послуги 3PL-провайдерів мають тактичну спрямованість.

Термін 4PL був введений компанією Accenture (раніше Anderson Consulting) в 1990-х рр.

4PL-компанія відноситься до компаній, які керують усією мережею поставок клієнта. Найбільшими компаніями такого роду є UPS, FedEx, DHL і Exel, а також логістичні підрозділи таких груп, як Penske, Ryder, Schneider, TNT, APL, Maersk і Caterpillar.

4PL-провайдери – це логістичні інтегратори, які надають повний перелік логістичних послуг: пряме транспортування та повернення товару; управління складуванням та автотранспортом; загальне управління виконанням замовлень та

експедиція; перепакування, маркування, оформлення платежів за перевезення; контрактне виробництво та супровід вантажів, включаючи послуги митного брокера; консолідація відправок вантажопотоку; проектування інформаційних систем та забезпечення їх функціонування; управління запасами та вибір інформаційного забезпечення; формування замовлень з умовою забезпечення запчастинами; вибір перевізників, консультаційні послуги, переговори про тарифи та постачання матеріалами.

На сьогодні 4PL-провайдери не користуються великим попитом на ринку логістичних послуг із-за боязні клієнтів передавати інформацію сторонній компанії.

- 5PL (Fifth Party Logistics) – «віртуальний» логістичний партнер, у якого в руках вся інформація про логістичні можливості учасників ринку і високотехнологічний ІТ-продукт, що дозволяє будувати найоптимальніші логістичні ланцюги. 5PL не володіють власними матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами для організації перевезень та складування вантажів. Основним активом 5PL є ІТ системи. Сучасні ІТ-системи дозволяють надавати принципово нові види послуг, такі як автоматизація підбору маршруту, онлайнвідстеження, клієнтські блоки для інтегрованих замовників тощо.

Прикладами 5PL-провайдерів є інтернет-магазини, такі як eBay, Aliexpress, Amazon і ін. Логістичний сервіс 5PL носить назву «віртуальна логістика», «інтернет-логістика». Термін 5PL з'явився в середині 2000-х років. Сьогодні терміни 1PL і 2PL практично не вживаються, найбільш поширеними є 3PL оператори [37].

Серед основних причин переходу підприємств від інсорсингу до аутсорсингу логістичних послуг слід назвати:

- можливість зосередити зусилля на основній діяльності;
- пошук шляхів зниження витрат;
- використання знань і досвіду професіоналів;
- доступ до глобальних технологій і ресурсів логістичних операторів.

З точки зору інноваційного розвитку особливо важливим моментом використання аутсорсингу є саме розгляд його в якості потенційного джерела інновацій – як засобу передачі технологій від логістичного оператора до клієнта.

Управління логістикою – це процес формулювання стратегій, планування, управління та контролю за переміщенням і зберіганням сировини, запасів, готової продукції, а також формування інформації від місця походження до місця використання (споживання) з метою найбільш ефективно адаптуватися та задовольняти потреби споживачів [41].

Управління логістикою можна розглядати як замкнутий цикл управління, який безперервно повторюється. Як циклічний процес, логістичне управління розглядається з точки зору структури, процесу та функціональних методів, і вони тісно пов'язані між собою.

Логістичне управління – це процес або діяльність, яка підпорядкована наперед окресленим цілям, здійснюється у логічній послідовності, може бути організована на стратегічному та тактичному рівнях, здійснюється безперервно і включає планування, організацію, реалізацію та контроль товаропросування – руху сировини, матеріалів і напівфабрикатів, готової продукції (швидкості руху, об'ємів руху, адаптивності) на виробництво, у процесі виробництва та до споживача на основі формування логістичної системи товаропросування та логістичної сітки [41].

Логістичне управління – це підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу [20].

Особливості логістичного управління можна узагальнити так: один із специфічних видів діяльності, що відрізняються від інших видів діяльності; основною формою логістичного управління є вплив пов'язаних суб'єктів управління (керівників) на його об'єкти (логістичну систему); вид безперервної

діяльності; здійснюється як процес, що відбувається в чіткій структурі та логічній послідовності різних його етапів; завжди підпорядкований певній меті й характеризується певним результатом; його управлінська діяльність вимагає раціонального використання необхідних ресурсів, і протікає в ризикованих і невизначених умовах.

Функціональними галузями сучасного логістичного управління є: закупівельна логістика; виробнича логістика; розподільча логістика; транспортна логістика; логістика запасів; логістика складування; логістика сервісу; інформаційна логістика [41].

Загальною метою управління логістикою є усвідомлення та координація економічних вигод прямих і непрямих учасників бізнес-процесу шляхом найбільш ефективного використання ресурсів за сучасних економічних умов. Загальне призначення кожного підприємства конкретизується в підзадачах, що визначаються потребами оптимізації та раціоналізації господарської діяльності та розвитку інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства щодо створення матеріально-технологічної бази сучасного виробництва та товарного обігу, а також активно використовують передові інформаційні технології. Хоча цілі логістичного менеджменту багатогранні та обширні, вчені-логістики визначають спільну мету, яку поділяють усі учасники логістичної системи. Основними з них є: покращення процесу фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, які охоплюються логістикою; узгодження стратегічних, тактичних і оперативних цілей логістики із загальними цілями та стратегіями підприємства чи інших учасників логістичного ланцюга; дух «високої ефективності Принцип «Кваліфікована вартість» спрямовує комплексну діяльність учасників логістичного ланцюга на обслуговування ефективних клієнтів. У процесі управління логістикою підприємства організація управління логістикою поділяється на такі підсистеми: постачання, складування, транспортування, виробництво, збут.

Підсистема постачання спрямована на підвищення ефективності шляхом вибору кваліфікованих постачальників, оптимізації процесу закупівель,

формулювання процесу управління закупівлями, використання стандартних методів роботи, дослідження ринку, а також формулювання стратегій і тактик закупівель.

Складська підсистема передбачає впровадження складської технології для вдосконалення складського процесу та підвищення якості, стандартизації та раціонального оформлення складського обслуговування.

Транспортна підсистема забезпечує обґрунтовані плани доставки, маршрути перевезень, оптимальне завантаження транспортних засобів, забезпечення єдності транспортного процесу, виробничо-складських процесів, ведення транспортних рахунків.

У виробничій підсистемі реалізовані такі методи, як управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріальних потоків, дотримання виробничих циклів, підвищення якості продукції.

Підсистема збуту спрямована на проведення систематичного дослідження ринку, підвищення швидкості обробки та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного обслуговування, зменшення скарг і штрафів.

Як основна підсистема загальної системи управління підприємством, логістичне управління має на меті реалізацію стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Реалізації стратегії сприяє логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною діяльністю, а також «закупівля ресурсів-транспортування-виробництво-складування-збут-обслуговування кінцевого користувача» - мета всіх технологічних підприємства в тактичному ланцюгу.

Діяльність підприємства як логістичної системи, тобто такої, що підлягає логістичному управлінню, може бути подана за фазовим поділом трьома блоками:

– логістика постачання, під якою розуміють комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, комплектуючих та відповідного інформаційного потоку від їх переміщення від постачальників до початкового виробничого складування;

- логістика виробництва, яка містить управління процесами від початку виробництва до передавання продукції у сферу збуту;
- логістика збуту охоплює управління переміщенням готових виробів до замовника.

Примітною особливістю логістичного управління є систематичний метод організації та реалізації всього процесу матеріалів і готової продукції від виробництва до кінцевого споживання. Логістичний підхід дає можливість трактувати рух товарів від постачальників до споживачів як систему, що являє собою поєднання взаємодіючих логістичних ланцюгів. Управління логістикою здійснюється на основі загальних принципів управління з урахуванням конкретних умов логістичної діяльності. Серед принципів логістичного управління можна виокремити такі:

- системність і комплексність, включаючи управління всіма процесами при взаємодії та координації різних етапів бізнес-процесів, з метою оптимізації всієї логістичної системи;
- координувати та оцінювати стандарти ефективності кожної ланки логістичного ланцюга на мікро- та макрорівнях логістики;
- організувати облік витрат для управління потоками матеріалів та пов'язаної інформації, фінансів та послуг по всьому логістичного ланцюга;
- активне використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в логістичних системах та іншому управлінні [26].

Отже, застосування принципів логістичного управління дозволить підприємству оптимізувати витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією товарів, прискорити оборотність оборотних коштів, максимально задовольнити споживачів якісними товарами та послугами. Цей ефект досягається за рахунок значного скорочення матеріальних ресурсів і запасів готової продукції у сфері виробництва, постачання та збуту, скорочення тривалості виробничого циклу та циклу замовлення клієнта, впровадження гнучкої автоматизації та роботизованого виробництва, а також можливості швидкого переходу на нову продукцію, канали дистрибуції, продажі тощо.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Дослідження логістичного оточення функціонування ТОВ «КФ «Ярич»

ТОВ «КФ «Ярич» є одним з найбільших виробників кондитерської продукції на території України. Діяльність фабрики сконцентрована на виробництві зтяжного печива та крекерів.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЯРИЧ» (далі – Товариство), зареєстроване відповідно до Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 року № 2275-VIII, з наступними змінами та доповненнями, «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 року № 959-XII з наступними змінами та доповненнями, та інших законодавчих актів.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банках, печатки та штампи зі своїм найменуванням.

У своїй діяльності Товариство керується чинним законодавством, статутом, іншими внутрішніми нормативними документами, рішеннями (Додаток А).

Станом на 31.12.2020 року відокремлених підрозділів у Товариства немає.

Підприємство створене з метою отримання прибутку від сучасної передової підприємницької діяльності, яка направлена на поповнення ринку товарами і послугами для максимального задоволення потреб населення і реалізації на базі отримання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу.

Основна ціль ТОВ «КФ «Ярич» – зробити для людей якісний продукт з натуральної сировини і за доступною ціною.

Основним видом діяльності ТОВ «КФ «Ярич» є:

– Код КВЕД 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання (основний).

–Код КВЕД 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Станом на сьогодні ТОВ «КФ «Ярич» займає 33% українського ринку фасованого печива з торговими марками Maria, Petit Veurre та The Crackers.

Діяльність ТОВ «КФ «Ярич» характеризується поєднанням сучасної технології, якісної продукції та роботи компетентних працівників.

Підприємство випускає понад 40 позицій асортименту борошняних кондитерських виробів, серед яких: крекери ТМ «Ярич» та «CRACKERS» (10 видів), зтяжне печиво «Марія» (7 видів), зтяжне дитяче печиво у лінійці Kids ТМ «Ярич» (4 види), зтяжне печиво «Petit Veurre» ТМ «Ярич» (4 види), крекери Party Time ТМ «Ярич» (3 види), батончики «Slash» ТМ «Ярич» (4 види) та бісквітні торти Rozalini (Розаліні) ТМ «Ярич» (9 видів).

У 2018 р. ТОВ «КФ «Ярич» випустила нові види крекери «The Crackers класичний» і «The Crackers з базиліком та часником» і за результатами перших продажів, покупцям новинка припала до смаку.

У 2019 році підприємство анонсувало три абсолютно нових види печива - хрусткий і ніжний «Yarych» з молоком, «Yarych» з карамеллю і «Yarych» з шоколадом. Розроблено новий вид крекери із перцем – «Хабанеро».

Вся продукція фабрики маркується спеціальним товарним знаком що має розпізнавальну функцію та сприяє формуванню лояльності споживача, формуванню довіри до товарної марки, запобіганню нечесної конкуренції (фальсифікації продукції). Аналіз товарного асортименту підприємства свідчить про його насиченість. Працівниками фабрики проводиться регулярний аналіз рівня попиту на кожну позицію, визначається доцільність (рентабельність) її виробництва, досліджуються запити споживачів. Окрім насичено асортименту продукція ТОВ «КФ «Ярич» характеризується ще і доступною ціною, розрахованою на споживача з середнім і нижче середнього рівнем достатку.

Потужність фабрики становить до 1,9 тис. тонн готової продукції в місяць.

Так, протягом 2018 -2020 рр. підприємством освоєно випуск 5 видів печива.

З метою гарантії безпеки та якості продукції на підприємстві було впроваджено європейську систему якості, що базується на стандартах BRC та IFS Food, які є одними із найсучасніших інструментів управління якістю. У 2010-2012 роках фабрика отримала Сертифікат якості BRC Global Standard for Food Safety. У 2013 році фабрика пройшла успішну сертифікацію на відповідність стандартам IFS Food. Завдяки сертифікації за стандартом BRC TOB «КФ «Ярич» розширює ринки продажу своєї продукції через великі мережі супермаркетів у Великобританії, Європі та США, Ізраїлі.

Підприємство сертифіковане на відповідність міжнародним стандартам менеджменту якості ISO 9001, менеджменту в галузі безпечності харчової продукції ISO 22000 та екологічного менеджменту ISO 14001, HACCP та HALAL.

У 2018 році кондитерська фабрика «Ярич» виграла європейський тендер та була обрана, як постачальник печива ТМ «Petit Veurre» для польської мережі. Крім цього продукція кондитерської фабрики «Ярич» представлена на ринку Польщі під торгівельними марками інших великих рітейлерів: Carrefour, Auchan.

Фабрика вже успішно працює за проектами PL з такими великими мережами України як ТОВ «АТБ-маркет» - ТМ «Солодко», ЗАТ «Fozzy Group» - ТМ «Повна Чаша» та мережі «Ашан».

У 2021 році Компанія «КФ «Ярич» розпочала співпрацю з Програмою USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (СЕР). У рамках співпраці компанія «Ярич» планує розширити експорт продукції та активізувати пошук партнерів на цільових ринках, а саме ринок США та ЕС.

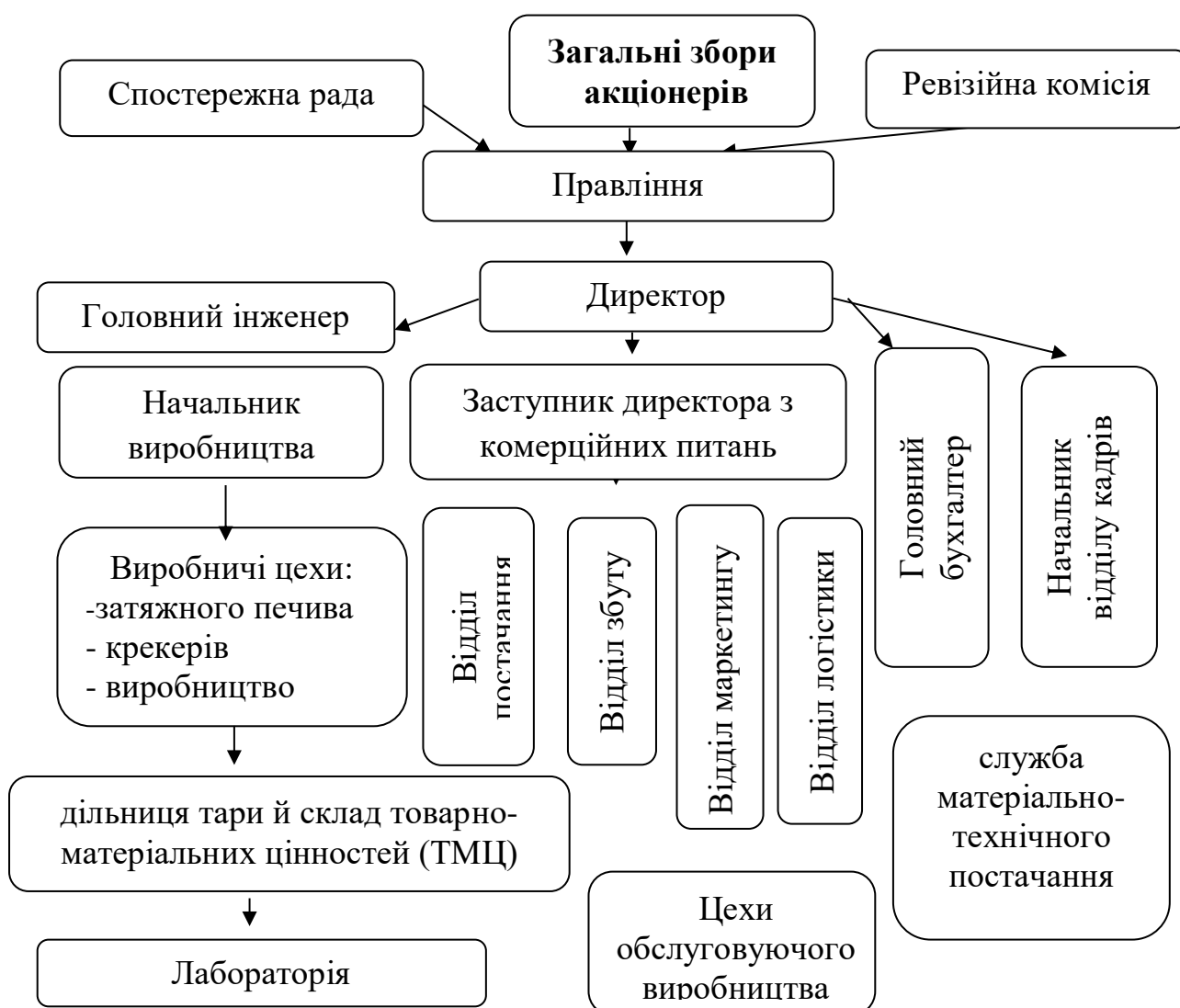
Слід зазначити, що в 2019 - 2020 компанія Ярич була також учасником навчальної програми Export Evolution Pro, котра була спрямована на підтримку інтернаціоналізації бізнесу. Завдяки Export Evolution Pro компанія Ярич розробила експортний план щодо виходу на ринок США.

Зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «КФ «Ярич» тісно взаємопов'язані: з одного боку, фабрика створює внутрішнє середовище під впливом та на базі врахування факторів зовнішнього середовища, з другого - фабрика адаптується до зовнішнього середовища за допомогою чинників внутрішнього середовища.

Станом на 01.01.2021 року на ТОВ «КФ «Ярич» працювало 494 працівників, серед яких менше півсотні – адміністрація. Решта – це люди, які працюють на виробництві: складальники, пакувальники, майстри, налагоджувальники, пекарі, вальцювальники, тістоміси.

На ТОВ «КФ «Ярич» успішно функціонує лінійно-функціональна структура управління, кожен структурний підрозділ працює на підставі положення. Усі функції між посадовцями і працівниками чітко розподілені (Додаток Б).

На рис.2.1. наведено організаційну структуру ТОВ «КФ «Ярич».



**Рис.2.1. Структурні підрозділи ТОВ «КФ «Ярич»**

Структура управління підприємством знаходить відображення в схемах управління, типових структурах управління та нормативах чисельності

інженерно-технічних працівників і службовців, в положеннях про відділи, а також посадових інструкціях і повинна відповідати завданням виробництва і бути рухливою у вирішенні цих завдань, забезпечувати рівну напруженість управлінської праці по кожній функції управління, бути економічною, тобто виключати штатні надмірності.

Метою відділу логістики, де працює 25 осіб, є максимізація прибутку на довготривалій період за рахунок ефективної участі в здійсненні логістичних функцій. Організаційна структура управління логістичною діяльністю фабрики «Ярич» наведено на рис.2.2.

Загалом відділ логістики на підприємстві дозволяє сконцентрувати зусилля підприємства з оптимізації величини запасів сировини і готової продукції, необхідних для ефективного функціонування промислового підприємства.



**Рис.2.2. Організаційна структура відділу логістики**

ТОВ «КФ «Ярич» – виробник галетного печива та тортів, для якого характерні сильні конкурентні позиції на ринку, сучасні технології та висока

якість продукції. У табл. 2.1 представлені основні чинники, що здійснюють вплив на становище ринку кондитерських товарів.

Таблиця 2.1

**Основні чинники, що здійснюють вплив на становище  
ринку кондитерських товарів**

Класифікація чинників		Характер чинників
Залежно від місця виникнення	Внутрішні	Споживання товарів більш сприятливої цінової категорії; ріст цін на сировину постачальників; жорстка конкуренція виробників за частку на ринку
	Зовнішні	Політична ситуація; припинення економічних відносин із Росією; відсутність підтримки з боку державного регулювання галузі; зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси; криза банківської систем
Залежно від рівня	Мікрорівневі	Ріст цін для кінцевого споживача унаслідок зростання собівартості продукції; скорочення витрат на рекламні
	Мезорівневі	Ріст цін для кінцевого споживача унаслідок зростання собівартості продукції; скорочення витрат на рекламні заходи та маркетингове управління
	Макрорівневі	Вимушене закриття фабрик та складів на тимчасово окупованій території одних із найбільших виробників; скорочення продуктивності ринку кондитерської продукції; несприятливий час для виходу нових гравців
	Науково – технічні	Високий технологічний рівень обладнання та періодичне оновлення потужностей великими прибутковими підприємствами кондитерської промисловості
	Організаційно – економічні	Розвиток інтеграційних процесів у європейському економічному просторі
	Соціально - політичні	Зменшення реальної заробітної плати населення; падіння попиту на товари не першої необхідності. До яких відносяться солодощі; військово-політичний конфлікт.

Мікрорівень – внутрішнє логістичне середовище, що включає підприємство як логістичну систему, його внутрішню логістичну інфраструктуру та логістичне забезпечення.

Основними інструментами управління логістикою на мікрорівні є: її бюджет як складова частина загального бюджету фірми при плануванні її

господарської діяльності; показники логістики; планування номенклатури товарів; методи дослідження операцій.

На підприємстві приділяють багато уваги модернізації обладнання з урахуванням найсучасніших тенденцій у світовій промисловості. На ТОВ «КФ «Ярич» обладнано найсучасніші італійські лінії з виробництва печива: дві лінії із виготовлення зтяжного печива і одна лінія із виготовлення крекерів.

У 2018 р. на підприємстві відкрили третю виробничу лінію з виготовлення зтяжного печива та крекерів.

З метою забезпечення постійного контролю якості на заводі безперервно працює новітня сучасна лабораторія, що є однією з кращих на території СНД. Через лабораторію проходить вся сировина і кожна партія готової продукції. Вибірково, але протягом дня проводять забір зразків, аби перевірити якість печива. На підприємстві також ще працює мікробіологічна лабораторія, яка бере змиви і перевіряє печиво на мікробіологію.

Компанія ТОВ «КФ «Ярич» отримала позику від нерезидента-засновника в розмірі 1 800 тис. доларів на поповнення обігових коштів та придбання нового обладнання. У 2020 році Ярич частково модернізувало виробництво з метою отримання можливості випуску більш різноманітних видів печива та збільшення свої потужностей.

Постійні інвестиції в оновлення устаткування та автоматизацію виробничих процесів дозволили звести до мінімуму вплив зовнішніх факторів і гарантовано випускати продукцію високої якості.

Одним із методів виявлення та кількісної оцінки зовнішніх факторів, які впливають на логістичну діяльність ТОВ «КФ «Ярич», є аналіз PEST.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Метою PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма напрямками: політичні (P - political), економічні (E - economic), соціальні (S - social) і технологічні (T - technological) та виявлення тенденцій, подій,

непідконтрольних підприємству, але здійснюючі вплив на прийняття стратегічних рішень.

Основними політичними факторами, які впливають на макросередовище діяльності ТОВ «КФ «Ярич», є: зміна влади, національна політична стабільність, зміни політичних процесів, позиція органів державної влади щодо бізнесу тощо. Зокрема, зниження соціальної та політичної стабільності призводить до збільшення можливостей для соціальних хвилювань, що негативно вплине на діяльність компанії.

Щодо економічних факторів, то вони також мають значний вплив на діяльність ТОВ «КФ «Ярич», до них належать: рівень заробітної плати, тарифи на транспортування, курси валют, рівень інфляції, банківські процентні ставки, ВВП, системи оподаткування, рівень. Таким чином, зокрема, значний рівень інфляції (близько 5%) призведе до знецінення валюти підприємства, хоча, з іншого боку, воно може виплачувати основні кредити підприємства та отримувати різницю між оборотними коштами в доларах при використанні.

Основними правовими факторами, що впливають на ТОВ «КФ «Ярич», є: законодавчі та нормативні акти, що послаблюють економічну ситуацію, укладання міждержавних угод у сфері експорту цукерок, зміни в податковій системі, якість «економічного законодавства». Ці фактори мають значний вплив на діяльність підприємств, оскільки призведуть до зменшення корпоративних доходів.

До технічних факторів, що впливають на ТОВ «КФ «Ярич», належать: НТП у виробничій зоні, удосконалення існуючої продукції та виробництво нової продукції. Швидкі темпи науково-технічних змін вимагають значних інвестицій у власні технології, але через Використання оновленої технології сприяє покращенню конкурентних позицій на ринку. Впровадження нової сировини, матеріалів і методів технічного використання, обладнання та технології є основними компонентами НТП.

Відібрані для кожної групи фактори лягли в основу побудови матриці факторних відносин за шкалою оцінки їх статусу. Шкала оцінок встановлюється в



діапазоні від 0 до 5 і встановлюється таким чином, щоб більше оцінок ставало ознакою більш складного та постійно мінливого середовища. Кожен фактор має як кількісні, так і якісні характеристики, що дає можливість діагностувати характер впливу на підприємство («+» - це можливість для компанії; «-» - загроза для компанії).

Слід зазначити, що серед усіх зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ТОВ «КФ «Ярич», пріоритетні політичні та економічні чинники (Додаток В).

ТОВ «КФ «Ярич» не може вплинути на політичну та економічну нестабільність країни, тому керівництву слід зосередитися на вживанні заходів для закріплення на ринку, таких як: дослідження ринку, пошук постачальників кращої і дешевшої сировини, пошук нових ринків і застосування новітніх технологій виробництва тощо.

Зовнішнє середовище також є конкурентним середовищем. Тому рекомендується проаналізувати конкурентне середовище ринку борошняних кондитерських виробів.

Українські виробники кондитерських виробів постійно поповнюють рейтинг ТОП-100 кондитерських компаній світу, де критерієм відбору слугує річна виручка від реалізації. Так, Кондитерська фабрика «ROSHEN» посідає 29 місце в рейтингу найбільших світових виробників солодоців Global Top 100 Candy Companies за 2021 рік. Millennium і «Конті» займають у світовому рейтингу 73 і 89 місця. Найбільший обсяг у загальній структурі виробництва кондитерських виробів та споживання займають борошняні вироби (понад 40%), що пояснюється більш дешевою рецептурою, а відтак і кінцевими цінами порівняно із цукристими та какаоємними солодоцями.

Тому, основною перевагою українського кондитерського виробу на зовнішньому ринку порівняно з іншими представленими є його ціна, якість, широкий асортимент, удосконалення дизайну.

Як відомо, фабрика «Ярич» не єдина кондитерська фабрика, яка працює на українському ринку. Продукція фабрики «Ярич» користується високим попитом

на теренах України. Кондитерські вироби фабрики є на полицях найбільших торгових мереж України. Відповідність міжнародним стандартам якості IFS Food дозволило продукції компанії вийти і на глобальний ринок - сьогодні вона представлена в країнах ближнього зарубіжжя, Євросоюзу, США та Африки. Нещодавно фабрика підписала контракт на співпрацю з Китаєм.

До основних конкурентів - виробників печива та крекерів в Україні відносяться: ТОВ фірма «Грона», ПАТ «Рошен», ПрАТ «Монделіс Україна» ТОВ «Світ лакомств», ПАТ «Харківська бісквітна фабрика» (ТМ «Бісквіт-Шоколад») та ПП «Деліція».

Конкурентоспроможність пов'язані з двома показниками – рівнем ціни і рівнем якості продукції. Система якості на ТОВ «КФ «Ярич» враховує особливості фабрики, забезпечує мінімізацію витрат за розробку продукції та її впровадження. Якість продукції фабрики є стабільною і стійкою, що забезпечується сертифікатами та проведенню контролю від сировини до готової продукції у лабораторіях фабрики.

Продукція ТОВ «КФ «Ярич» щорічно представлено на вітчизняних та міжнародних виставках.

Підсумовуючи дослідження, хочемо зазначити, що аналіз впливу факторів зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого стратегічний розробник контролює зовнішні фактори підприємства, щоб визначити можливості та загрози та передбачити багато прихованих процесів, які можуть бути несподіваними. Підприємства визнають складність видимих умов, створених зовнішнім середовищем. Тільки детальний аналіз середовища (який вимагає ретельного моніторингу процесу) дає впевненість у майбутньому компанії та відстежування його впливу на поточну діяльність. Все це свідчить про те, що ТОВ «КФ «Ярич» має використовувати сучасні методи та технології для постійного та ретельного моніторингу всіх змін у середовищі [3].

Логістичну діяльність на ТОВ «КФ «Ярич» орієнтовано на 4 головних факторах: сам продукт; його вартість; його просування; його розміщення на ринку.

При оцінюванні виробничого потенціалу першочергова увага приділяється фінансовій складовій виробничого потенціалу, адже фінансові ресурси – це рушійна сила розвитку виробничого потенціалу. Також нестача фінансових ресурсів або висока залежність підприємства від позичкових коштів не сприяють подальшому розвитку, а навпаки ускладнюють його.

Використання групового метод оцінки виробничого потенціалу підприємства передбачає визначення і оцінювання таких показників, як коефіцієнти зносу, придатності, оновлення, вибуття, приросту основних засобів, а також фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності, коефіцієнту реальної вартості основних засобів у майні підприємства, рентабельності основних засобів.

Джерелом інформації для аналізу групового метод оцінки виробничого потенціалу підприємства є: Форма №1 «Баланс», Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Г, Д).

Важливим аспектом оцінки основних засобів є аналіз показників їх стану та ефективності використання.

Нами проаналізовано динаміку показників стану основних засобів підприємства і представлено їх у табл.2.2.

Таблиця 2.2

### Показники стану основних засобів ТОВ «КФ «Ярич»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+;-), 2020 р.		Відносне Відхилення (%), 2020 р.	
	2018	2019	2020	до 2019	до 2018	до 2019	до 2018
Первісна вартість, тис. грн.	47546	60678	109534	61988	48856	230,4	180,5
Знос, тис. грн.	23643	29084	38139	14496	9055	161,3	131,1
Залишкова вартість, тис. грн.	23903	31594	71395	47492	39801	298,7	226,0
Коефіцієнт зносу, %	49,7	47,9	34,8	-13,1	-14,9	72,7	70,0
Коефіцієнт придатності, %	50,3	52,1	65,2	13,1	14,9	125,1	129,6

Коефіцієнт зносу характеризує ступінь зносу основних фондів і визначається відношенням суми фізичного зносу до первісної вартості основних засобів.

Коефіцієнт придатності показує можливість подальшого використання основних фондів і визначається відношенням залишкової вартості основних

засобів до їх первісної вартості. У 2020 році значно збільшилась вартість основних засобів та коефіцієнт придатності, а коефіцієнт зносу знизився. Це свідчить про те, що підприємство у 2020 році оновило основні засоби за рахунок залучення додаткових вкладів Ярич Холдингс Лімітед в статутний капітал ТОВ «КФ «Ярич» у сумі 1 мільйон доларів США у 2019 році та 800 тисяч доларів у 2020 р. Станом на 31 грудня 2020 року Статутний капітал Товариства зареєстровано у розмірі 72 477 159,00 грн (Сімдесят два мільйони чотириста сімдесят сім тисяч сто п'ятдесят дев'ять гривень 00 копійок).

На фабриці було встановлено обладнання для приготування емульсії, камери ферментації, ламінування, калібрування стрічки тіста та формування заготовок із тіста для випічки.

Оцінка ефективності використання основних засобів на ТОВ «КФ «Ярич» в 2018-2020 роках відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Оцінка ефективності використання основних засобів ТОВ «КФ «Ярич»

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2020 р.		Темп зміни % (+;-) 2020 р	
	2018	2019	2020	до 2019	до 2018	до 2019	до 2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	499585	547530	542848	-4682	43263	-0,86	8,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	18584	27749	51495	23746	32911	85,6	177,1
Прибуток, тис. грн.	12492	23598	8976	-14622	-3516	-62,0	-28,1
Середньоспискова чисельність, осіб	488	492	494	2	6	0,4	1,2
Фондовіддача, грн. (1/2)	26,9	19,7	10,5	-9,2	-16,4	-46,7	-61,0
Фондомісткість, грн. (2/1)	0,04	0,05	0,09	0,04	0,05	80,0	125,0
Фондоозбросність, грн. (2/4)	38,1	56,4	104,2	47,8	66,1	84,8	173,5
Фондорентабельність, % (3/2)	0,67	0,85	0,17	-0,68	-0,5	-80,0	-74,6

Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних засобів, є фондовіддача, яка показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні фонди, тобто ефективність цього вкладення коштів. З табл.2.4. бачимо, що цей показник за 3 аналізованих роки в ТОВ «КФ «Ярич» зменшувався і в 2020 році склав 10,5 грн., що у 2,6 разів менше показника 2018 року. Головна причина зниження фондовіддачі – неефективне використання основних фондів (простої обладнання,

недовикористання виробничих потужностей, низький коефіцієнт змінності, наявність невстановленого обладнання і тощо).

Фондомісткість виробництва - показник, що характеризує потребу в основних виробничих фондах для забезпечення виробництва одиниці продукції або виконання одиниці обсягу робіт. У 2019 році в ТОВ «КФ «Ярич» цей показник склав 9 коп., що на 125% вище показника 2018 року.

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами визначається рівнем фондоозброєності праці. Показник розраховують як відношення вартості основних виробничих засобів до чисельності працівників підприємства. Протягом аналізованого періоду у ТОВ «КФ «Ярич» спостерігається позитивна динаміка, у 2020 р. показник становив 104,2 грн., що у 2,5 рази вище, ніж у 2018 році. Збільшення рівня фондоозброєності є позитивним фактором.

Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства.

Слід зазначити, що ТОВ «КФ «Ярич» достатньо забезпечене основними засобами і вони використовуються ефективно, проте через моральне і фізичне старіння обладнання необхідне його оновлення.

Аналіз матеріальних ресурсів проводиться на основі розрахунку таких показників як: прибуток на гривню матеріальних витрат, матеріаловіддача, матеріаломісткість та питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції.

Діяльність ТОВ «КФ «Ярич» у 2020 році була спрямована на утримання позицій у кондитерській галузі України та розширення присутності на вітчизняному та зарубіжних ринках. Незважаючи на проблеми пов'язані з COVID-19 Компанія виконує щорічні виробничі завдання і залишається прибутковою.

У 2020 році чистий дохід від реалізації продукції склав 542 848 тис. грн., що на 0,86% менше, ніж у попередньому році. Валовий прибуток компанії у звітному році склав 180 359 тис. грн., прибуток від операційної діяльності 22 981 тис. грн., а чистий прибуток 8 976 тис. грн. Загалом, утримання обсягу продаж є

важливим досягненням компанії на тлі ускладнення економічного становища у світі, внаслідок ситуації, що сформувалася через пандемію коронавірусної хвороби. Протягом 2020 року ТОВ «КФ Ярич» регулярно сплачувала податки, забезпечувала стабільність продажу та отримання прибутку.

Проаналізуємо показники, що характеризують фінансову діяльність ТОВ «КФ «Ярич» більш детально. Вся сукупність таких показників може бути згрупована у вигляді таких груп, що характеризують: платоспроможність (фінансову стійкість); ліквідність; ділову активність; рентабельність (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Показники фінансового та майнового стану ТОВ «КФ «Ярич»  
за період 2018-2020 роках**

№	Показники	Формула	Фактичне значення			Абсолютне відхилення (+;-), 2020 рік	
			2018 р	2019 р	2020 р	2019 р	2018р
<i>Показники рентабельності</i>							
1	Рентабельність активів	Чистий прибуток/ Активи × 100%	12492/186429 × 100%= 6,7	23598/2417 35× 100%= 9,76	8976/27758 7× 100%= 3,23	- 6,53	-3,47
2	Рентабельність реалізованої продукції	Валовий прибуток / Собівартість реалізован продукції × 100%	143784/35580 1× 100% = 40,4	188299/359 231× 100%= 52,4	180359/362 489× 100%= 49,8	-2,6	1,2
3	Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід від реаліз продукції × 100%	12492/499585 × 100%= 2,5	23598/5475 30×100%= 4,3	8976/54284 8× 100%=1,7	-2,6	-0,8
<i>Показники фінансової стійкості</i>							
4	Коефіцієнт автономії	Власний капітал/Пасив	33300/18642 9 = 0,18	80330/2417 35= 0,33	120419/277 587=0,43	0,1	0,25
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1 – коефіцієнт автономії	1-0,18=0,72	1-0,33=0,67	1- 0,43=0,57	-0,1	-0,15
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + довгострокові зобов'язання) / Пасиви	(33300+1058 5)/186429= 0,24	(80330+174 81)/241735= 0,40	(120419+30 676)/277587 =0,54	0,14	0,3
7	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Власний капітал – Необоротні активи)/ Оборотні активи	(33300- 30260)/15616 9= 0,19	(80330- 49339)/192396 =0,16	(120419- 74669)/ 202918 =0,23	0,07	0,04

Коефіцієнт рентабельності активів діяльності ТОВ «КФ «Ярич» характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Коефіцієнт

рентабельності активів зменшився у 2020 рр. у 3 рази і становив 3,23% (у 2019 р. - 9,76%). Зменшення цього показника свідчить про неефективне використання активів підприємства. З огляду на те, що рентабельність активів формується під впливом всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, резерви підвищення показника можуть знаходитися у всіх сферах роботи компанії. Загалом, необхідно працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів.

Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції характеризує прибутковість господарської діяльності ТОВ «КФ «Ярич», від основної діяльності. Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Зменшення коефіцієнту протягом звітного періоду свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції показує ефективність виробництва і реалізації продукції ТОВ «КФ «Ярич». Так, рентабельність реалізованої продукції у 2019 році становила 52,45% завдяки низькій собівартості реалізованої продукції, а у 2020 р. відбуло зменшення коефіцієнта на 2,6 і склало 49,8%.

Рентабельність продажів по чистому прибутку - показник, який показує скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції. Протягом 2020 року показник зменшився у 2,5 рази склав 1,7%. Отже, кожна гривня продажів принесла 1,7 копійок чистого прибутку ТОВ «КФ «Ярич» у 2020 році. Це низький показник в порівнянні з 2019 роком, де кожна гривня продажів принесла 4,3 копійок чистого прибутку.

Коефіцієнт автономії показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність, нормативне значення  $> 0,5$ . ТОВ «КФ «Ярич» значно залежить від позикових коштів і здатні фінансувати тільки 43% активів за рахунок власних коштів, що на 13% більше значення 2019 року. Керівництву фабрики слід збільшувати частку власного капіталу у господарський процес.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує, яку частку активів підприємство здатне фінансувати за рахунок власного капіталу і капіталу, залученого на

довгостроковій основі і свідчить про його здатність залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі. Нормативне значення знаходиться в межах 0,7-0,9. На фабриці «Ярич» спостерігається зростання показника у 2020 році до 0,54, що більше коефіцієнта 2019 р. – 0,40. Значення нижче говорить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі. Для підвищення показника слід збільшувати суми власного капіталу, або суми дострокових позикових коштів (отримання кредиту від банку, отримання кредитних коштів від інших підприємств і т.д.).

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів. Нормативним значенням є 0,1 і вище. У ТОВ «КФ «Ярич» цей коефіцієнт становить 0,23 у 2020 р, що на 0,07 вище показника 2019 року (0,16) і це свідчить про здатність фабрики фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів.

Отже, фінансовий стан ТОВ «КФ «Ярич» характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також своєчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність.

Таким чином, діагностика фінансових результатів дозволяє на основі системного підходу одержувати достовірну і повну інформацію, яка служить базою для розробки та ухвалення ефективних управлінських рішень. На основі отриманих даних керівництво ТОВ «КФ «Ярич» ухвалює рішення щодо досягнення поставлених завдань, основними з яких є: підтримування поточної та довгострокової платоспроможності підприємства; зростання рентабельності власного капіталу; забезпечення фінансовими ресурсами процесу розширеного відтворення.

Логістична діяльність ТОВ «КФ Ярич» - це система заходів, пов'язаних із формуванням збалансованої пропорції матеріальних, інформаційних та капітальних потоків всередині підприємства, що проходить поетапний шлях від зовнішніх джерел до кінцевих споживачів.



До логістичних пріоритетів ТОВ «КФ «Ярич» входять: підвищення рівня логістичної досконалості підприємства; мінімізація факторів витрат і часу підприємства за рахунок оптимізації ресурсопотоку; досягнення найкращого рівня логістичного обслуговування; інтеграція в процес управління логістикою, логістичні завдання, операції, функції і в кінцевому підсумку підвищують загальну ефективність підприємства.

Підсистеми організації логістичного управління на ТОВ «КФ «Ярич» наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

### Підсистеми організації логістичного управління на ТОВ «КФ «Ярич»

<i>Види підсистем</i>	<i>Зміст завдань</i>
Підсистема постачання	Спрямована на удосконалення ефективності роботи шляхом вибору компетентних постачальників, оптимізації процесу закупівлі, розробки процесу управління закупівлями, використання стандартних робочих методик, дослідження ринку закупівлі, формування стратегії та тактики закупівлі
Складська підсистема	Передбачає удосконалення процесів складування за допомогою впровадження складських технологій, підвищення якості складських послуг, їхньої стандартизації та раціонального розміщення
Транспортна підсистема	Забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті
Виробнича підсистема	Здійснює впровадження методів управління запасами, планування виробництва, забезпечення виробництва, облік матеріального потоку, дотримання виробничого циклу, підвищення якості продукції
Збутова підсистема	Спрямована на системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламацій, штрафів тощо

Тому ТОВ «КФ «Ярич», як логістична система в інтегрованому логістичному середовищі, яка чітко визначає внутрішні та зовнішні зв'язки, є запорукою досягнення значних синергетичних ефектів логістичної інтеграції. Це виражається в отриманні вигод не тільки для споживачів, а також для постачальників, виробників, логістичних операторів; раціоналізації структури підприємства; зниження витрат; управління корпоративною системою; скорочення запасів сировини, готової продукції тощо; усунення непотрібних логістичних функцій та процесів.

## 2.2. Аналіз процесу логістичного управління постачанням

Логістика постачання здійснює рух необхідної сировини, матеріалів та усіх комплектуючих від ринку закупівель до самих складів на ТОВ «КФ «Ярич».

Для налагодження його ефективної роботи розроблено план закупівель, який забезпечить взаємодію всіх відповідальних осіб ТОВ «КФ Ярич» для вирішення наступних завдань:

– визначення потреби (розрахувати кількість сировини, що постачається на підприємство);

-узгодження цін та підписання договорів;

-моніторинг якості, кількості та умов доставки;

-організація розміщення доставленої сировини на склад підприємства.

План матеріально-технічного забезпечення підписується заступником директора з комерції щомісяця або щотижня за потреби. План включає розрахунок потреби в сировині та вартості, розрахунок вартості транспортування та закупівлі основного матеріалу, попит та витрати на пакувальні матеріали та контейнери, попит на паливну енергію та розрахунок вартості, зведену таблицю плану логістики.

Відповідальними особами за планування матеріально-технічного забезпечення на ТОВ «КФ «Ярич» є начальники відділів: постачання, виробництва, збуту та логістики.

Метою поставок логістики фабрики «Ярич» є першочергове забезпечення її потреб у ресурсах, деталях, готовій чи напівфабрикаті та обладнанні. Такий вид управління логістикою гарантує, що організація постачання від постачальників до замовників може максимально ефективно забезпечити останніх необхідними матеріалами [12].

Постачання матеріальними ресурсами - це процес, за допомогою якого підприємство своєчасно і в кількості, необхідних для нормальної роботи, забезпечує підприємство різними необхідними ресурсами. Для своєчасного отримання від організації необхідного обсягу матеріальних ресурсів певна якість і

обсяг значною мірою залежать від уніфікованого та ритмічного виробництва готової продукції, її якості та ефективності діяльності підприємства [39].

Основні логістичні процеси в закупівельній логістиці, інструменти та методи їх реалізації та досягнення представлені на рис. 2.3.



**Рис.2.3. Логістичні процеси в закупівельній логістиці**

Концепція «точно в строк» - це сучасна технологія налагодження логістичної системи у виробництві, постачанні та розподілі, заснована на одночасній доставці необхідної кількості матеріальних ресурсів і готової продукції, мінімізації витрат при потребі логістичної системи, і пов'язаний зі створенням інвентаризації. Вона стає основою для подальшої реалізації таких логістичних концепцій, як «пласке» або «худе» виробництво та «логістика з доданою вартістю».

Основними характеристиками концепції логістики «точно в строк» є: мінімальні (нульові) запаси матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та

готової продукції; короткі виробничі (логістичні) цикли; невеликі партії готової продукції та поповнення запасів ( постачання); і невелика кількість надійних постачальників і зв'язок між перевізником закупівлі матеріалів; ефективна інформаційна підтримка; високоякісна готова продукція та логістичні послуги.

Процес отримання сировини здійснюється шляхом пошуку та придбання необхідних ресурсів відповідної якості за найкращою ціною.

Одним з основних питань, що регулюють закупівлю матеріальних ресурсів ТОВ «КФ «Ярич», є вибір постачальників. Важливість вибору постачальника виражається не тільки в тому, що сьогодні на ринку є багато постачальників з подібними матеріальними ресурсами, а й головним чином у тому, що постачальник повинен бути надійним партнером для закупівельної стратегії компанії.

Щоб вибрати кращого постачальника, необхідно спочатку визначити основні критерії їх оцінки, найважливішими з яких є: ціна, надійність доставки, відстань, терміни виконання, організація управління якістю, її фінансовий стан, організація навчання та перепідготовки. Більшість із цих критеріїв неможливо оцінити за допомогою об'єктивних кількісних показників. У цьому випадку використовують метод експертної оцінки.

Розглянемо основні етапи вирішення цієї проблеми:

а) Пошук потенційних постачальників.

При цьому можна використовувати такі методи: оголошення про конкурси (тендери); дослідження рекламних матеріалів: каталоги фірм, реклама в ЗМІ тощо; відвідування виставок та ярмарок; спілкування та особисті контакти з потенційними постачальниками. В результаті комплексного пошуку сформовано перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів та з цією метою проведено подальшу роботу.

б) Аналіз потенційних постачальників на основі конкретних критеріїв.

Проаналізовано складений список потенційних постачальників за спеціальними критеріями відбору кваліфікованих постачальників. Таких критеріїв може бути десятки, і вони не обмежуються ціною та якістю продукції, яку вони

надають. Існує багато інших важливих критеріїв вибору постачальника, не менш важливих для компанії.

За результатами аналізу потенційних постачальників формується перелік конкретних постачальників, з якими в подальшому слід працювати для встановлення договірних відносин.

в) Оцінка результатів співпраці з постачальниками.

На вибір постачальників істотно впливають результати підписаного контракту. Для оцінки відомих постачальників часто використовуються методи ранжування, за допомогою яких розробляються спеціальні рейтингові шкали для розрахунку рейтингів постачальників. Кожен експерт (незалежно та таємно від інших експертів) зобов'язаний встановити коефіцієнт значущості кожного критерію в діапазоні від 0 до 1 (значення коефіцієнта коливається від 1 до 5, а діапазон від 1 до 10 може бути встановлений).

На сьогодні основними постачальниками сировини для виробництва продукції ТОВ «КФ «Ярич» є: ТОВ «Хмельницьк – Млин», ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» (м. Тернопіль) – борошно, висівки; ПАТ «Львівський жиркомбінат» - маргарин, жир, олія ТМ «Щедро»; ЗАТ «Ензим» - дріжджі; ТОВ «Золочівагро» та ВАТ «Радехівський цукор» – цукор-пісок; Компанія «ГЕРАТ» (м. Київ) – вівсяне та конопляне борошно, ТОВ «Яблуневий дар» (джеми, морожені ягоди), ТОВ «Новітні крохмальні технології» (м. Радомель) – патока; АТЗТ «Техно» (м. Львів) – агар; БМБ «Компаунд» (м. Київ) – кондитерська шоколадна глазурь; Львівська, Давидівська та Яворівська птахофабрики – яєчний білок та яйця, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (м. Радехів), ВАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока» – сухе молоко, вершкове масло; ТОВ «ТД «Факторія – Київ» - ароматизатори ТМ «Destilla»; ТОВ «Аллея» - сіль, ТОВ «Український папір» - упакування.

Слід зазначити, що основна сировина забезпечує формування необхідних структурно-механічних властивостей виробів, її частка становить 90 % усієї сировини, що використовується у технологічному процесі. Основною сировиною є борошно, цукор, жири, яєчні і молочні продукти. Додаткова сировина – різні

розпушувачі, фрукти, ягоди, горіхи, вино, есенції, харчові кислоти, смакові й ароматичні речовини тощо.

Наявність кількох постачальників однієї сировини зумовлена в першу чергу географічними умовами та попитом на ресурс. Обсяги поставок основної сировини та матеріалів у натуральному вираженні для виробництва продукції за 2020 рік представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Обсяги поставок сировини та матеріалів ТОВ «КФ «Ярич»

Постачальники	матеріали	Обсяги поставок т/рік		Відхилення	
		2019 р	2020 р	Абсол., +/-	Відн., %
ТОВ «Хмельницьк – Млин»	борошно	12800,0	13200,0	400,0	103,1
ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» (м. Тернопіль)	борошно	7800,0	8300,0	500,0	106,4
ЗАТ «Ензим»	дріжджі	1,6	1,9	0,3	118,8
ТОВ «Новітні крохмальні технології»	Патока, крохмаль	110,0	116,0	6,0	
ПАТ «Львівський жиркомбінат»	Маргарин, жир	2,3	3,1	0,8	134,8
ТОВ «Золочівагро»	Цукор - пісок	30,2	40,3	10,1	133,4
ВАТ «Радехівський цукор»	Цукор - пісок	27,1	30,9	3,8	114,0
Компанія «ГЕРАТ» (м. Київ)	вівсяне борошно	1,4	1,6	0,2	150,0
ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (м. Радехів)	Молоко, сухе молоко, масло	6,8	7,1	0,3	104,4
ВАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока»	Сухе молоко, масло	2,4	2,9	0,5	120,8
ТОВ «Яблуневий дар»	Джеми, ягоди	1,1	1,3	0,2	118,2
Давидівська птахофабрика	Яйця, яєчний білок, меланж	1,8	2,1	0,3	116,7
Яворівська птахофабрика	Яйця, яєчний білок, меланж	1,6	1,7	0,1	106,3
ТОВ «Український папір»	упаковка	15,1	17,8	2,7	117,9

Головним критерієм при виборі постачальника матеріалів, що мають першочергове значення для виробництва (основні матеріали, комплектуючі, що необхідні регулярно), є надійність постачання.

Окрім аналізу повноти надходження сировини, матеріалів за обсягом, асортиментом, термінами постачання, працівники відділу матеріально-технічного постачання разом із працівниками відповідних служб (лабораторій) проводять

аналіз якості матеріалів під час їх надходження на підприємство, тобто перевіряють відповідність їх стандартам, технічним умовам і умовам договору, у випадку їх порушення пред'являють претензії постачальникам.

На вибір постачальника суттєво впливають результати роботи за укладеними договорами. Для оцінки вже відомих постачальників часто використовують методику ранжування, за допомогою якої розробляється спеціальна шкала оцінок розрахунку рейтингу постачальника. Наведемо розрахунок рейтингу постачальників борошна, який застосовується У ТОВ «КФ «Ярич» (таб.2.7).

Таблиця 2.7

### Розрахунок рейтингу постачальників ТОВ «КФ «Ярич»

Критерій вибору постачальника	Значущість критерію	Оцінка постачальника ТОВ «Хмельницьк – Млин» за цим критерієм	Оцінка постачальника ПП «ЗАХІД-ХЛБ-ЗБУТ-2002» за цим критерієм	Добуток значимості за цим критерієм (постачальник 1)	Добуток значимості за цим критерієм (постачальник 2)
1. Ціна	0,25	8	7	2,0	1,75
2. Якість товару	0,2	7	8	1,4	1,6
3. Надійність постачання	0,15	5	3	0,75	0,45
4. Умови платежу	0,15	6	4	0,9	0,6
5. Повнота асортименту	0,1	10	8	1,0	0,8
6. Віддаленість постачальника	0,1	9	9	0,9	0,9
7. Сервісне обслуговування	0,05	4	10	0,2	0,5
Разом	1,00			7,15	6,6

Для аналізу постачальників, з якими співпрацює ТОВ «КФ «Ярич», використовується метод АВС-аналізу, який базується на припущенні, що не всі постачальники мають однакові характеристики впливу на ефективність, тому рекомендується проводити більше інтенсивні операції з постачальниками що маю високий рівень товароруку. Класифікація постачальників за методом АВС здійснюється за схемою: отримання інформації про річний оборот кожного постачальника; об'єми обороту розташовується в порядку спадання; обчислення відсотку обороту кожного постачальника до загального обороту; акумулятивне значення обороту постачальника, виражене у відсотках.

Як правило, розрізняють три групи постачальників:

- А-постачальники - ті, з якими підприємство здійснює приблизно 75% обігу, такий обіг дають приблизно 5% постачальників;
- В-постачальники (20%) дають переважно 20% обігу;
- для С-постачальників (75%) обіг становить приблизно 5%.

Кожний з рангів містить згруповані матеріальні ресурси за критерієм їхньої важливості для кондитерського підприємства. Відповідно, до групи А потрапляє незначна кількість видів матеріальних ресурсів, частка яких у сумарній сукупності вартісних показників є найбільшою. За такими матеріальними цінностями потрібний перманентний контроль та моніторинг обсягу їх складського запасу для забезпечення безперебійного функціонування суб'єктів господарювання кондитерської промисловості. Аналогічно, групи В та С демонструють решту видів матеріальних ресурсів із зменшеною споживчою цінністю.

У табл. 2.8. наведено дані моделювання на основі АВС-аналізу використання сировинних ресурсів ТОВ «КФ «Ярич» за 2020 рік

Таблиця 2.8

**Методика моделювання на основі АВС-аналізу використання сировинних ресурсів ТОВ «КФ «Ярич» за 2020 рік**

	Постачальники	Обіг, тис.грн	Частка у загальному обігу, %	Обіг кумулятивний, %	Група
1	ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» (м. Тернопіль)	13800	41,8	75,4	А
2	ТОВ «Хмельницьк – Млин»	11070	33,6		
3	ТОВ «Золочівагро»	3060	9,3		
4	ВАТ «Радехівський цукор»	2070	6,3	20,3	В
5	ПАТ «Львівський жиркомбінат»	1560	4,7		
6	ТОВ «Молочна компанія «Галичина» (м. Радехів)	540	1,6	4,3	С
7	ВАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока»	450	1,4		
8	Давидівська та Яворівська птахофабрики	270	0,8		
9	ЗАТ «Ензим»	138	0,4		
10	ТОВ «Яблуневий дар»	42	0,1		
	Разом	33000	100,0	100	



Аналіз постачальників ABC показує, що лише два постачальники мають найбільший внесок у формування загального товарообігу (75,4%), утворюючи групу А. До групи В входять три постачальники, на які припадає 20,3% загального товарообігу. Решта 4,3% товарообігу забезпечують п'ять постачальників – Група С.

ТОВ «КФ «Ярич» при виборі постачальників в основному спирається на власну інформацію. При цьому компанія сформувала список надійних і відомих партнерів. Затвердження договорів з цими постачальниками та дозвіл передоплати на поставку запланованих продуктів відповідають програмі спрощення. Якщо передбачається підписання договору з постачальником, якого немає в списку, процедури погодження та оплати будуть ускладнені шляхом вжиття необхідних заходів для забезпечення безпеки фінансового забезпечення компанії та інші інтереси.

Загальна процедура управління замовленнями включає кілька етапів, що утворюють так званий цикл логістики замовлень, який у свою чергу включає:

- формування замовлення - визначення потреб споживачів (покупців) та їх оформлення;
- передача зовнішнього замовлення - передача параметрів замовлення потенційним постачальникам (продавцям);
- прийом та попередня обробка інформації - приймання замовлень з різних джерел та через різні канали зв'язку;
- визначення вимог до замовлення (конфігурація) – усі замовлення містять параметри продукції та послуг, які необхідно зрозуміти, і на цій основі формуються вимоги, яким повинні відповідати виконані замовлення;
- внутрішнє переміщення замовлення - від отримання замовлення до виконання замовлення, переміщення інформації, необхідної для замовлення;
- визначення джерела формування замовлення на основі загальних даних замовлення, де необхідно визначити конкретне джерело продукції та послуг, які відповідають замовленню, за рахунок власних та/або залучених ресурсів до виконання замовлення;

- планування процесу виконання замовлення - після визначення джерела формування замовлення визначають відповідальний орган за виконання;
- моніторинг і контроль виконання замовлень - один із способів ефективного виконання замовлення є контроль і загальний моніторинг його виконання.

Дані функції реалізуються службою відділу закупівлі в тісному взаємозв'язку з іншими підрозділами підприємства, а саме: відділом маркетингу; виробництвом; службою підготовки виробництва; бухгалтерією; фінансовим і юридичним відділами [36].

Важливим аспектом логістичної системи є підтримка масштабів запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперервне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови, що необхідна економічна ефективність всього процесу матеріального потоку. Вирішення цієї проблеми досягається формуванням системи управління запасами.

Система управління запасами - набір правил і показників, що використовуються для визначення часу і кількості придбання продукції для поповнення запасів.

Для логістики використовуються такі системи управління запасами:

1. Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
2. Система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
3. Система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
4. Система «мінімум – максимум».

ТОВ «КФ «Ярич» обрала модель управління запасами з фіксованим інтервалом між поставками. Замовлення видаються в чітко визначений час з рівними інтервалами між ними, наприклад, раз на місяць, раз на тиждень, раз на 14 днів і т.д. ТОВ КФ «Ярич» використовує цю модель за умови зміни розміру замовлення; вартість замовлення та доставки відносно невелика; втрати, викликані можливим дефіцитом, відносно невеликі. На практиці система може використовуватися для замовлення одного з різноманітних товарів, товарів з

відносно стабільним рівнем попиту та товарів низької вартості від одного постачальника.

Безсумнівно, що використання такої системи дає компанії певні переваги, наприклад, склад компанії не потребує систематичного обліку запасів, а умови доставки дозволяють змінювати розмір замовлення. До недоліків можна віднести такі ситуації: розміщення замовлення на невелику поставку, а залишок на складі достатній для випуску масової продукції, і навпаки, є ризик нестачі, а отже, і пов'язаних з нею витрат до наступного замовлення.

Тому для підвищення ефективності діяльності ТОВ «КФ «Ярич» необхідна оптимізація організації матеріально-технічного забезпечення, тобто своєчасне, безперебійне та комплексне забезпечення відповідно до поставлених цілей. Ефективна організація матеріально-технічного забезпечення, система постачання ресурсів в кінцевому підсумку піде на користь прибутковості компанії.

Успішний розвиток фабрики може вирішити проблему організації процесу закупівель на основі логістики, завдяки зміщенню фокусу з підходу, орієнтованого на постачальника, на підхід, орієнтований на споживача, а в сфері закупівель - на задоволення потреб в матеріальних ресурсах виробництва.

### **2.3. Логістичне управління ТОВ «КФ «Ярич» при здійсненні зовнішньоекономічних операцій**

В умовах активізації євроінтеграційних процесів в Україні та посилення ролі глобалізаційних трансформацій у міжнародному просторі неабияк зростає зацікавлення вітчизняних суб'єктів господарювання у веденні зовнішньоекономічної діяльності. Адже, за таких умов перед підприємницькими структурами, в т.ч. ТОВ «КФ «Ярич», відкриваються широкі перспективи та можливості виходу та функціонування на зовнішніх ринках. Зовнішньоекономічна співпраця дає змогу підприємству покращити свій фінансовий стан, одержати доступ до дешевшої сировини та матеріалів, модернізувати техніко-технологічну базу, здобути цінний іноземний досвід ведення підприємницької діяльності, тощо.

Логістика зовнішньоекономічної діяльності має свою специфіку, яка проявляється в проходженні митних формальностей, регулюванні умов доставки товарів за договорами купівлі-продажу на основі міжнародних правил перевезення, в оформленні транспортних, товаросупровідних документів, страхування і т.д.

Важливим кроком для інтеграції української кондитерської галузі до міжнародного ринку стало затвердження 16 вересня 2014 р. Спільної угоди між Україною та ЄС. Відповідно до угоди українське законодавство, що регулює кондитерську галузь, повинно гармонізувати законодавство до вимог ЄС як в окремих сферах (митний нагляд, маркування, заходи карантину рослин, стандартизація, державні закупівлі, антимонопольний нагляд тощо), а також пов'язані з окремими категоріями продукції. Очікується, що якісна координація між українським та європейським законодавством надасть широкий спектр можливостей для українських виробників диверсифікувати експорт на міжнародний ринок та надасть можливості для участі в державних закупівлях ЄС.

Експорт печива ТОВ «КФ «Ярич» у 2020 році становила приблизно 20% обсягу виробництва. Продукція компанії присутня в 20 країнах світу, в тому

числі на Американському континенті в США. Печиво експортується в Польщу, Німеччину, Угорщину, Румунію, Італію, Китай, Нігерію та країни Балтії під власним брендом.

На сьогоднішній день ТОВ «КФ «Ярич» спрямовує всі маркетингові та логістичні зусилля на проведення досліджень з метою виходу на зарубіжні ринки.

Реалізація спільних цілей функції логістики стосовно зовнішньоекономічної діяльності повинна забезпечити споживачеві в країнах ближнього і далекого зарубіжжя необхідні за якістю і кількістю товари, в потрібний час, в потрібному місці, від надійного постачальника, з хорошим рівнем обслуговування (як до здійснення продажу продукції, так і після неї) і при заданому рівні загальних витрат. Для збереження своїх позицій на світових ринках ТОВ «КФ «Ярич» здійснює певні зусилля в напрямку підвищення рівня технологічності та ефективності бізнес-процесів. З'являється нагальна необхідність вишукування додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат на експортно-імпорتنі операції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, вдосконалення процесів регулювання і координації управління потоками, що вимагає логістичного підходу. При цьому використовуються різні (економічні, соціальну ні, технічні, технологічні, організаційні, правові, наукові, психологічні, екологічні) аспекти діяльності людей.

Експортна діяльність ТОВ «КФ «Ярич» дає можливість не тільки підвищити обсяги збуту та отримати додатковий прибуток, вона також:

- надає конкурентні переваги підприємству – споживач більш охочий купувати продукцію, що присутня на іноземних ринках, адже це є ознакою її якості та затребуваності, що значно підвищує рівень довіри до продукту та компанії;

- змінює погляд на розвиток та діяльність компанії «Ярич». Компанія змушена переглядати свою діяльність, аби стати більш конкурентною і запропонувати товар, який зможе задовольнити запити й очікування іноземного споживача. Це також позитивно впливає на продукт та імідж компанії на внутрішньому ринку;

- сприяє розвитку унікальності, яка забезпечує постійне збільшення вартості компанії. Компанія вчиться створювати продукцію, що має експортний потенціал, і розвивати стосунки із закордонними партнерами;

- оптимізує витрати на виробництво: розширення збуту завдяки експорту дозволить ТОВ «КФ «Ярич» збільшити обсяг виробництва продукції і відтак знизити питомі витрати.

У 2012 році керівництвом ТОВ «КФ «Ярич» у Польщі було відкрито представницький офіс ТОВ «Ярич Імпорт Експорт» і регіональний склад.

Для виходу на польський ринок підприємству довелося глибоко вивчити його, досліджуючи смакові вподобання поляків. Виходячи з продукції, популярної на польському ринку, керівництво дійшло висновку, що там любляють солодке печиво з яскравішим смаком. ТОВ «КФ «Ярич» запропонувала польським споживачам продукцію нижнього цінового сегменту. Але водночас – і це не менш важливо для керівництва було те, що європейський споживач, навіть шукаючи дешевший товар, не готовий до зниження якості.

З метою забезпечення безпеки та якості продукції на підприємстві впроваджено європейську систему якості на основі харчових стандартів BRC та IFS, яка є одним із найсучасніших інструментів управління якістю.

З 2010 по 2012 рік фабрика отримала сертифікат глобального стандарту якості харчових продуктів BRC Global Standard for Food Safety. У 2013 році фабрика успішно пройшла сертифікацію на відповідність харчовим стандартам IFS Food.

У жовтні 2014 року фабрика розпочала постачання продукції private label для мережі «Carrefour» Польща. Задля продажу в мережі Carrefour свою торговельну марку довелося змінити на «французьку». Власники виробника не виключають, що ще повернуться до своєї ТМ і на європейському ринку. Адже присутність у великих торговельних мережах ЄС – нехай навіть у особі постачальника під чужою маркою – спрощує подальше просування українських товарів.

Печиво «Petit Beurre» - нове як для фабрики, так і для ринку України, але є одним з найпопулярніших видів в сегменті простого печива в Європі. Кондитери розробили ці солодощі спеціально для виходу на європейський ринок: класичне сухе хрумке печиво до чаю та кави, яке так люблять європейці споживати на сніданок.

На теперішній час ТОВ «КФ «Ярич» працює з відомими світовими польськими торговими мережами серед яких: Biedronka (TM Bonitki); Carrefour (TM Cookies Place); Eurocash (TM Dessimo) та інші.

Розвинена логістична мережа ТОВ «КФ «Ярич» включає складську інфраструктуру у Польщі.

Світовий досвід свідчить про необхідність встановлення основних критеріїв якості здійснення митних формальностей країнами, які прагнуть стати рівноправними учасниками економічних взаємовідносин. До них належать: спрощення митних процедур; прискорення митного оформлення; прозорість та передбачуваність дій митних органів для учасників зовнішньоекономічної діяльності; партнерський підхід у відносинах митних органів з учасниками зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі створення ефективних процедур вирішення спорів. Митна система України впроваджує європейські стандарти управління ризиками, що передбачає цілий комплекс заходів, які включають розширене застосування електронного декларування, запровадження ІТ-рішень, автоматизацію ідентифікації партій товарів, спрощену процедуру визначення митної вартості, функціонування «єдиного вікна» перетину митного кордону.

Митна логістика представляє собою особливу послугу, яка спрямована на оптимізацію зовнішньоекономічної діяльності. Поряд з транспортною логістикою і складським зберіганням вона забезпечує правильне функціонування всієї системи міжнародних вантажних перевезень.

Щодо митного оформлення товарів в режимі «експорт» ТОВ «КФ «Ярич» має укладені договори з Комапанією «Логістикброк», яка надає послуги з митного оформлення товарів та автомобілів на Львівській, Волинській та Житомирській митницях.

Щодо перевезення партії товарів ТОВ «КФ «Ярич» має укладені договори з ТОВ «УВК Україна» – провідним національним 3-PL оператор України, з досвідом роботи більш ніж 18 років (Додаток Е).

Логістичний провайдер - компанія, яка виконує частину або весь комплекс логістики для своїх клієнтів. Чотири основні логістичні функції включають: транспортування, складування та обробку вантажів, обробку замовлень та управління запасами. Послуги логістичного провайдера спрямовані на загальне управління транспортуванням і зберіганням вантажів.

Заснована в 2001 році, ТОВ «УВК Україна» є першим оператором 3-PL в Україні, а зараз входить до 10 найкращих операторів 3-PL в країні, що надає комплексні логістичні послуги на місцевому та міжнародному рівні.

Продукція компанії включає: відповідальність за складування та обробку вантажів, локальну роздачу палетів FTL/LTL, міжнародні автомобільні перевезення FTL/LTL, морські вантажні перевезення FCL/LCL, авіап перевезення, залізничні перевезення та послуги з митного декларування. ТОВ «УВК Україна» має представництва в кожному регіоні України та має розгалужену мережу міжтермінальних терміналів та терміналів рівня «А» та «В+» у Броварах, Львові, Дніпрі, Одесі та Харкові загальною площею понад 50 000 м<sup>2</sup>.

Логістичний оператор «УВК» здійснює митне оформлення ввезення і вивезення товарів в комплексі з логістикою, надаючи можливість його виконання «під ключ».

Транспортно-логістичне обслуговування як система доставки, включає в себе перевезення товарів від постачальників до споживача і виконання пов'язаних з цим завантажувально-розвантажувальних робіт, зберігання (розфасовку, упаковку, складування), страхування, фінансові послуги, інформаційні процеси і ведення відповідної документації.

Опишемо основні етапи здійснення експорту партії печива «Petit Beurre» ТОВ «КФ «Ярич» у Польщу (країну ЄС):



-провести підготовчу роботу: забезпечити відповідність вимогам безпеки ЄС, провести сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам (при необхідності), дослідити ринок, знайти партнерів в ЄС тощо;

-здійснити акредитація (облік) на митниці та отримання картку акредитації компанії (безкоштовно);

-укладати зовнішньоекономічні контракти та надавати договори на транспортно-експедиційні послуги. Роз'яснити поточні вимоги безпеки країн призначення ЄС;

- зареєструвати експортні потужності як експортера кондитерських борошняних виробів у відповідному реєстрі Держпродспоживслужбі та вказати країну призначення (безоплатно);

-отримати сертифікат на перевезення вантажу EUR.1, який видається митницею ДМС України під час або після вивезення товару безкоштовно для кожної партії товару;

-провести митне оформлення товарів/вантажу на експорт та надати необхідні документи (митна декларація, контракт, рахунок-фактура, виробничий розрахунок, транспортна накладна, сертифікат EUR.1 тощо);

-пройти митний огляд та контроль при в'їзді в ЄС.

Слід зазначити, що митне оформлення у пунктах пропуску через державний кордон України здійснюється цілодобово. Митному органу в пункті пропуску через державний кордон України згідно із статтею 335 Митного Кодексу подаються документи, що містять відомості про товари, достатні для їх ідентифікації та необхідні для прийняття рішення про пропуск їх через митний кордон України.

Головним документом є митна декларація, яка засвідчує відомості про товари, що перетинають кордон країни. Ці відомості уможливають ведення митного контролю, статистики та нарахування платежів.

Після завершення всіх митних процедур, передбачених Митним кодексом (ст. 248), відповідно до заявленого митного режиму, а також після нанесення митними органами відповідного митного забезпечення (включаючи інформаційні

технології) та інших знаків на митну декларацію або документи для посвідчення, митне оформлення вважається завершеним.

Важливим кроком для спрощення та прискорення митного оформлення товарів, що експортуються з України до ЄС, є запровадження системи авторизованих експортерів при визначенні преференційного походження товарів. Для отримання пільгових тарифів у країнах ЄС експортери товарів в Україні мають можливість декларувати пільгове походження товару на супровідних документах без видачі сертифіката EUR.1 за умови отримання у митниці ДМС статусу уповноваженого експортера.

На даний час статус уповноваженого експортера отримали 229 підприємств, які експортують до країн ЄС, ЄАВТ та Чорногорії харчову та кондитерську продукцію, соняшникову олію, сіль кухонну, скляні вироби, меблі та інше на спрощених умовах підтвердження походження товарів.

На сьогоднішній день ТОВ «КФ «Ярич» спрямовує всі маркетингові та логістичні зусилля на проведення досліджень з метою виходу на зарубіжні ринки.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

#### 3.1. Оптимізація конфігурації логістичної мережі

Конфігурація логістичної мережі – географічне просторове розташування її ланок, об'єктів. Формування та оптимізація логістичної мережі є важливим завданням логістичного стратегічного планування та побудови ефективної логістичної системи.

Будь-яка логістична система характеризується просторовим розташуванням її компонентів (об'єктів і персоналу), локалізована з точки зору виробництва, транспортування та складування. Тому ми можемо налаштувати логістичну мережу в логістичній системі як просторову структуру вузлів (об'єктів, установ) і зв'язків (доріг), а логістичні продукти переміщуються від джерела сировини до постачання готової продукції клієнтам (споживачам) через ці просторові структури. Опис конфігурації логістичної мережі передбачає характеристики: кількість і типи вузлів; де вони локалізовані; використовувані засоби пересування; використовуваний склад; логістичні продукти.

Проектування логістичної мережі має два параметри: простір, тобто визначення розташування фабрик, складів, вантажно-розвантажувальних центрів, оптово-роздрібних об'єктів, сервісних центрів тощо, і час, тобто розрахунковий час матеріального потоку, зберігання і переміщення в кожній ланці логістичного каналу і всього ланцюга поставок. Проектування логістичної мережі може бути здійснено вперше як конфігурація нової логістичної мережі (географічне розташування вузлів логістичної системи) або як редизайн існуючої логістичної мережі.

З огляду на динамічні зміни середовища, причинами необхідності аналізу та перепроектування логістичної мережі є:

- 1) підвищені вимоги у сфері обслуговування клієнтів, перш за все, це надійність, терміновість, точність доставки, гнучкість виконання замовлень, приваблива цінова політика;

2) процес європейської та американської інтеграції, глобалізація та поглиблення міжнародного поділу праці призвели до значних змін у локалізації ринку та/або ринку постачання;

3) нав'язування системі основні пріоритети організацій, які постійно знижують витрати, в тому числі за рахунок логістики, що означає розподіл виробничих і логістичних потужностей, наприклад, там, де заробітна плата низька;

4) посилення конкуренції вимагає підвищення рівня обслуговування клієнтів і зниження загальних витрат для отримання конкурентної переваги;

5) організаційні зміни або зміни форми власності також можуть спричинити перепланування логістичної мережі.

Умови жорсткої конкуренції вимагають від компаній запровадження нових методів планування та управління потоками товарів від виробників готової продукції до споживачів, реалізації логістичних стратегій, заснованих на принципах логістики, а зростання їх значимості в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств зумовлює необхідність оптимізації їх вибору підприємствами [4].

Серед ключових і найбільш часто використовуваних логістичних стратегій ТОВ «КФ «Ярич» можна виділити: стратегію мінімізації логістичних витрат та інвестування в логістичні мережі, максимізацію та вдосконалення логістичних послуг, максимізацію доходу та прибутку, а також підвищення конкурентних переваг компанії та логістичний аутсорсинг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Аналіз основних логістичних стратегій підприємства ТОВ «КФ «Ярич»

№ п/п	Назва стратегії	Характеристика
1.	Мінімізація витрат та інвестицій у логістичну мережу	Скорочення загальних операційних витрат підприємства Покращення процесів транспортування-зберігання продукції Підвищення ефективності логістичних рішень компанії Зменшення витрат на складське обслуговування (через пряму доставку). Оптимізація логістичної інфраструктури Економічність та ефективність каналів збуту продукції

## Продовження таблиці 3.1

2.	Максимізація та покращення логістичного сервісу	Ефективна система допродажного та післяпродажного обслуговування клієнтів. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
3.	Максимізування доходу та прибутку	Оптимізація логістичної системи, спрямованої на збільшення обсягу реалізації
4.	Підвищення конкурентних переваг	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
5.	Логістичний аутсорсинг	Вибір оптимальної кількості посередників в каналі руху товарів. Оптимізування логістичної системи за рахунок залучення нових посередників

Стратегії зниження витрат спрямовані на зменшення змінних витрат, пов'язаних з переміщенням та зберіганням товарів. Рівень обслуговування клієнтів у цьому процесі залишається незмінним, а пріоритетним є збільшення прибутку за рахунок зниження витрат. Альтернативними напрямками зниження витрат є пряма доставка, участь постачальників логістики та зниження транспортних витрат за рахунок транспортних маршрутів, інтеграції вантажів та побудови найкращого асортименту збуту ( табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Альтернативні напрями мінімізації логістичних витрат відповідно до стратегії мінімізації витрат**

№	Назва стратегії	Характеристика стратегії
1.	Можливості побудови логістики поза складами	Можливості організації прямих поставок продукції без витрат на склади
2.	Послуги сторонніх організацій	Можливе залучення логістичних провайдерів
3.	Зменшення витрат вхідної логістики	Зменшення витрат вхідних потоків за рахунок консолідації навантажень, зниження управляємості
4.	Зменшення витрат вихідної логістики	Можливості зменшення транспортних витрат за рахунок маршрутизації транспорту, консолідації навантажень тощо
5.	Оптимізування кількості точок поширення товару	Розрахунок економічних вигод від зменшення кількості точок поширення товару
6.	Скорочення запасів продукції	Побудова правильного асортименту, для мінімізації зберігання та транспортних витрат та задоволення потреб споживачів

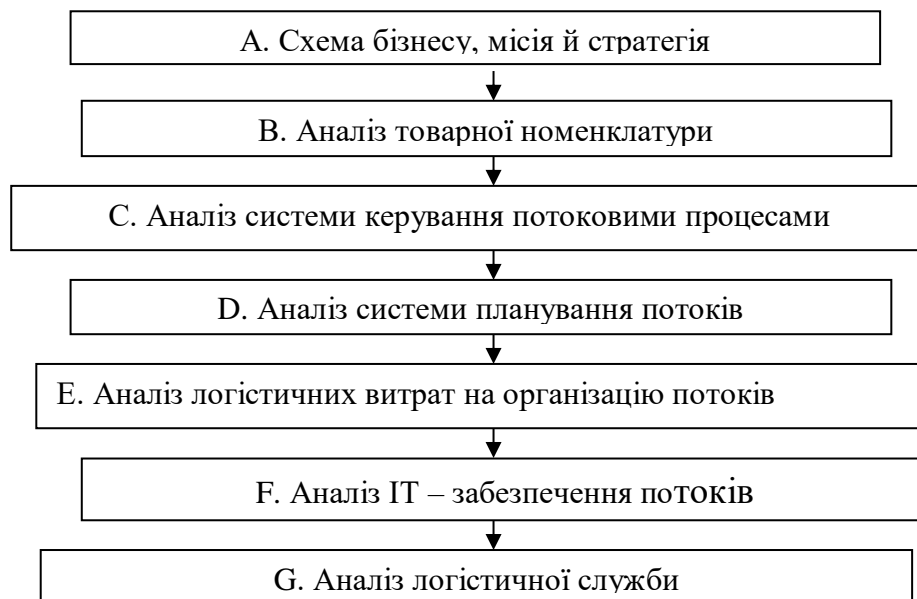
Стратегія скорочення капітальних вкладень спрямована на мінімізацію інвестицій у логістичні системи. Наприклад, не користуватись власними складськими площами, а орендувати склад, використовувати принцип «точно в

строк» замість створення резервних запасів і купувати послуги у професійних постачальників логістичних послуг. Однак слід пам'ятати, що встановлення цілей щодо скорочення інвестицій зазвичай призводить до збільшення змінних витрат.

Стратегія максимізації та вдосконалення логістичних послуг зосереджена на максимізуванні доходів в умовах стабільних логістичних витрат. Іншими словами, передумовою вибору цієї стратегії є те, що клієнти погоджуються сплачувати вищі витрати на товари за додаткові логістичні послуги.

Стратегія логістичного аутсорсингу залежить від зосередженості компанії на ключових сферах компетенції та пошуку логістичних посередників для виконання не ключових функцій.

Зараз у багатьох країнах світу застосовується методологія аудиту логістики поточних процесів, розроблена United States Logistics Field Audit, Inc. Логістичний аудит є найефективнішим інструментом менеджменту, який широко використовується провідними компаніями світу. Завдяки введенню в компанію аудиторів логістики значно скоротилася дистанція між об'єктивною оцінкою логістичних функцій компанії, виробленням рекомендацій та впровадженням інновацій. У класичній формі логістичний аудит технології LFA включає сім частин дослідження (рис. 3.1).



**Рис.3.1. Розділи логістичного аудиту за технологією LFA**

Структура дослідження базується на основних принципах LFA.

Принцип LFA 1: «Стратегія управління фінансовими ланцюгами чітко пов'язана з глобальною стратегією компанії».

Принцип МАФ № 2: «Локалізація логістичних витрат».

Принцип 3 LFA: «Визначення та безперервний облік логістичних показників»

Аудит логістики LFA визначає джерело надлишкових витрат на логістику шляхом підвищення функціональної ефективності, управління корпоративними системами електронних таблиць, інтеграції та тісної взаємодії між усіма ланками ланцюга поставок, а також формулювання планів оптимізації логістичних функцій. Слід розуміти, що ефективність роботи аудиторів компанії може бути досягнута лише при дотриманні рекомендацій. Логістичний аудит на місці є найефективнішим інструментом управління, який широко використовується провідними компаніями світу. Впровадження пропозицій та інновацій значно скоротили дистанцію між об'єктивною оцінкою логістичних функцій компанії, що досягається за рахунок участі логістичних аудиторів.

### **3.2. Шляхи удосконалення системи управління постачанням в сучасних умовах**

Протягом останніх 20-ти років Україна поступово, проте невпинно інтегрується у світовий економічний простір. Для того, щоб успішно конкурувати у сучасних умовах, необхідно підвищувати ефективність діяльності підприємства. Для цього вже недостатньо традиційних підходів до управління – необхідно вивчати сучасні методи та налагоджувати таку систему управління підприємством, коли всі наявні ресурси використовуються максимально ефективно. Саме тому, на сьогоднішній день особливої актуальності набуває вивчення новітніх принципів логістичної діяльності.

Сучасна логістика – це сучасна та ефективна концепція управління, і її суть полягає в тому, щоб перетворити будь-який процес на безперервний процес для формування цілісного та конкурентоспроможного ланцюга поставок. Але під час глобальної кризи, викликані COVID-19, глобальний ланцюг поставок в основному постраждав або повністю зруйнований. Спалах COVID-19 мав безпосередній вплив на індустрію логістики, принісши катастрофічні фактори, такі як нестача робочої сили, фрагментовані лінії постачання, слабка інфраструктура та невизначеність правил і положень щодо руху товарів.

Порушено ланцюг поставок, в основному для компаній з виробничими потужностями в Китаї, внаслідок чого експорт промислової продукції та імпорту сільськогосподарської продукції в Китай і з Китаю різко впали. Ця криза яскраво свідчить про важливість логістичної галузі. 94% керівників Fortune 1000 заявили, що у них виникли збої в ланцюгах поставок через COVID-19. 74% компаній вважають, що їхній бізнес зазнав негативного або дуже негативного впливу. 55% компаній планують скоротити свої перспективи зростання (або зробили це). Масштаби кризи логістичного бізнесу можна оцінити за тим фактом, що глобальні можливості логістичної галузі зменшуються на 65-75%. Але реакція логістичної галузі на пандемію була неоднозначною. В окремих випадках попит на міжнародні логістичні послуги впав на 40-50% (будівельні матеріали,



металургія), а в інших сегментах логістичного ринку, навпаки, продажі логістичних послуг зросли на 20-30% (наприклад, FMCG, вода, напої) [55].

Тому COVID-19 та його економічні наслідки сприяли швидкому розвитку цифрових технологій, а концептуальні методи та конфігурації, які утворюють ідеальний ланцюг поставок, потребують модифікації. Настала ера розвитку ланцюга поставок нового покоління на основі впровадження новітніх цифрових технологій. Research and Markets прогнозує, що до 2030 року ринок логістики нового покоління досягне 125 мільярдів доларів США завдяки програмному забезпеченню ланцюга поставок, робототехніці та автоматизації, автономним автомобілям і відстеженню контрафактних товарів [71].

Основними драйверами оцифровки логістики є необхідність покращення видимості та прозорості обробки даних у ланцюгу поставок, швидшого впровадження Інтернету речей (IoT), збільшення інвестицій в інновації ланцюга поставок та величезний попит на електронну комерцію. Фактори, що сприяють цифровізації ланцюга поставок, включають Інтернет Речей (IoT), штучний інтелект (AI), 3D-друк, хмарні обчислення (Cloud Computing), великі дані (Big Data) і прогнозу аналітику, робототехніку і автоматизацію, безпілотні автомобілі і дрони, цифрові двійники, Blockchain, Robotics, 5G, кібербезпека, доповнена реальність (AR - Augmented reality) і віртуальна реальність (VR - Virtual reality), мобільні пристрої тощо.

Поширення технологій та можливостей у цифровому ланцюгу поставок означає, що компаніям необхідно серйозно поставитися до передачі цих функцій аутсорсингу. У свою чергу, це сприятиме появі нових бізнес-моделей та управління ланцюгом поставок як послугою (SCaaS). За оцінками відомих аналітичних компаній з 2020 по 2025 рік, середньорічні темпи зростання світового ринку цифрової логістики (ринок ланцюга поставок нового покоління) очікуються на рівні 21,7%, а до 2026 року вони зростуть майже втричі (до до 46,5 млрд) та 2020 р. (17,4 млрд дол. США) порівняно з масштабами ринку цифрової логістики. Згідно з прогнозом Research and Markets, ринок управління хмарними ланцюгами

поставок у 2026 році досягне 8,61 млрд доларів США, що майже вдвічі більше, ніж у 2020 році (4,58 млрд доларів США) [71].

Хмарні обчислення (англ. Cloud Computing) - це апаратно-програмне забезпечення, яке використовується клієнтом (користувачем) самостійно, як послуга, яке обробляє та зберігає його (клієнта) дані через Інтернет або локальну мережу, коли йому зручно, з мінімальною взаємодією з провайдером. У цьому прикладі обладнання користувача (комп'ютери, ноутбуки, смартфони тощо) є звичайними терміналами, підключеними до Інтернету, а обладнання (комп'ютери, сервери тощо) постачальника технологій виконує хмарні обчислення, які називаю «обчислювальною хмарою» [49].

Прискорене впровадження операцій хмарного бізнесу в глобальному масштабі призведе до оцифровки логістичної індустрії, оскільки вона витримує масштаби нестабільності та постійної швидкості, а також допоможе швидше реагувати на збої в ланцюгу поставок. Компанії та організації активно реорганізують свої ланцюги поставок у цифровий ланцюг поставок, який інтегрує фізичний потік продуктів і послуг та забезпечує доступну, ефективну, безпечну та необмежену масштабованість, яку можна легко інтегрувати в існуючі системи [65].

Прискорене впровадження хмарних бізнес-операцій в усьому світі призведе до оцифрування логістичної галузі, оскільки вона здатна витримувати амплітуду нестабільності і постійної швидкості, а також сприяти більш швидкому реагуванню на збої в ланцюгах поставок. Підприємства та організації активно рухаються у напрямку реструктуризації свої ланцюгів поставок в цифрову мережу поставок, яка об'єднує фізичні потоки продуктів та послуги, а також надає доступні, ефективні, безпечні, нескінченно масштабовані рішення, які можна легко інтегрувати в існуючі системами [65].

Більше половини постачальників логістичних послуг вже використовують хмарні сервіси. Все більше і більше логістичних послуг доступні для малого бізнесу без необхідності витратити гроші на пошук ефективних інтегрованих ІТ-рішень. Тепер можна платити лише за певні послуги, надані протягом певного

періоду часу. Такі сервіси, як Shipwire і Freightly, забезпечують системи управління хмарним трафіком у реальному часі. Існує багато постачальників платформи для аналізу ланцюга поставок, які можуть задовольнити потреби в даних аналізу різних компаній. Наприклад, Transmetrics надає послуги оптимізації даних для внутрішнього транспорту. Xeneta і CargoX поширені в морському транспорті. Youredi задовольняє потреби одного з найбільших роздрібних продавців даних про повітряний рух, що дозволяє йому забезпечити точну доставку [17].

Використання хмарної бізнес-аналітики та виробничої аналітики може скоротити час виробничого циклу та покращити управління ланцюгом поставок. Зростання інвестицій у революційні технології IoT показує величезний потенціал ланцюга поставок і, як очікується, стимулюватиме ринок.

Інтернет речей – це глобальна мережа фізичних об'єктів (пристроїв), які можуть генерувати, збирати, обробляти та аналізувати інформацію без ручного втручання через центр контролю, управління та обробки даних, підключений до Інтернет. Передача інформації. До 2025 року ринок рішень IoT, особливо ринок навантажувачів, досягне 47,6 мільярдів доларів США із середньорічними темпами зростання 12,0% з 2020 по 2025 рік. Такий прогноз зростання обумовлений перевагами розумного та ефективного зберігання, збору та транспортування товарів на складах. Технологія Інтернету речей об'єднує працівників і вантажників через систему планування ресурсів підприємства або систему ERP, щоб допомогти оптимізувати процедури зберігання. На додаток до більш ефективного використання складських площ, розумні навантажувачі також можуть заощадити час і гроші, швидко виконуючи щоденні завдання та зменшуючи витрати на оплату праці. Основні постачальники Інтернету речей використовують нове покоління роботів, які є безпечними, розумними та здатними працювати пліч-о-пліч з людьми.

Наприклад, Amazon, один із найважливіших гравців у сфері електронної комерції, використовує кілька типів роботів (палетизатори, роботи та приводи) на своїх складах для виконання різних операцій, таких як збирання важких предметів

та підготовка їх до доставки в зберігання. Зараз на складі Amazon є 200 000 роботів. У 2020 році компанія витратить 40 мільйонів доларів на будівництво інноваційного центру робототехніки площею 350 000 квадратних футів у Массачусетсі, який, як очікується, стане рушійною силою на ринку майбутнього [65].

Ринок управління ланцюгом поставок у хмарному середовищі дуже сконцентрований і контролюється основними гравцями, такими як Oracle Corporation, SAP SE, Descartes Systems Group Inc., Infor Inc та IBM Corporation. Маючи величезну частку ринку, ці великі гравці зосереджені на розширенні своєї клієнтської бази за кордоном. Ці компанії використовують стратегічні спільні ініціативи для збільшення своєї частки ринку та підвищення прибутковості.

Зазначені цифрові технології логістичних систем можна поділити на три групи:

1) цифрові технології, вплив яких на логістичні процеси є значним, а їх широке використання можливе у найближчі п'ять років (Великі Дані, Інтернет Речей, Хмарні обчислення, автономні роботи) та в найближче десятиліття (Штучний інтелект, самокеровані транспортні засоби, 3D-друк);

2) цифрові технології, вплив яких на логістичні процеси є посереднім, а їх широке використання можливе у найближчі роки (дешеві сенсорні рішення, Доповнена реальність) та в найближче десятиліття (безпілотні літальні апарати, Блокчейн, бездротовий зв'язок нового покоління);

3) цифрові технології, вплив яких на логістичні процеси є низьким, а їх широке використання прогнозується через 5 - 10 років (біонічні технології, Віртуальна реальність та цифрова копія реальності).

Можна припустити, що, порівняно з іншими групами, перша група цифрових технологій, пов'язаних з логістичною системою, у найближчі п'ять років може наразі зробити найбільший внесок у синергію цифрових технологій у логістичній системі. На нашу думку, найважливішою цифровою технологією має стати Інтернет речей, що дозволяє об'єднати всі елементи (фізичні об'єкти) логістичної системи в мережу, що значно спрощує передачу даних між ними.

Крім того, Інтернет речей взаємодіє та впливає на роботу майже всіх цифрових технологій у логістичній системі (рис. 3.2). Однак робота Інтернету речей значною мірою залежить від програмно-технічного забезпечення користувачів та операторів мобільних і фіксованих мереж. Тому можна припустити, що з розвитком бездротового зв'язку наступного покоління зросте ефективність Інтернету речей, а відповідно, збільшиться і його внесок у синергію цифрових технологій. Великі дані апріорі вимагають великого сховища даних і потужної технології для передачі й обробки.

Особливо в логістичній системі, через збільшення кількості різноманітних датчиків, сенсорів, контролерів, сканерів і т. п. з'являється все більше різних структурованих і неструктурованих даних, які необхідно передавати через Інтернет речей, а для їх обробки та аналізу слід застосовувати Хмарні обчислення та засоби Штучного інтелекту (колективні алгоритми штучного інтелекту, когнітивні обчислення тощо). Будь-яке сховище даних має бути безпечним і захищеним від різних загроз. Блокчейн вважається однією з найсучасніших технологій безпечного зберігання даних.

Але технологія «Блокчейн» не дозволяє безпосередньо зберігати файли з фотографіями або документами, а може бути пов'язана з ними лише у вигляді розподіленого реєстру, в якому зберігаються зашифровані записи. Наприклад, у логістичній системі Блокчейн слід використовувати для побудови масиву даних, в якому в режимі реального часу реєструється рух і статус матеріальної цінності на всьому шляху відстеження. Завдяки блокчейну важко підробити, навмисно пошкодити або знищити записи в такому наборі даних. Можна припустити, що технологія Блокчейн дасть найбільшу синергію при взаємодії з великими даними та технологіями Хмарних обчислень. Хмарні обчислення, Великі Дані, доповнена реальність і віртуальна реальність передбачають використання потужного сучасного апаратного та програмного забезпечення, і його робота може базуватися на різних засобах, особливо на штучному інтелекті, для розширення їх можливостей і таким чином сприяти синергії. Крім того, ці технології також взаємодіють між собою і взаємодіють з Інтернетом речей.

Оскільки цифровізація продовжує набирати обертів у професійній сфері, все більше компаній починають впроваджувати технології штучного інтелекту в свої ланцюги поставок, щоб максимізувати прибуток за рахунок скорочення фінансових ресурсів і часу, необхідних для визначення найкращого варіанту для побудови власних бізнес-процесів. Мережевий характер логістики у фізичному та цифровому вимірах створює природну основу для впровадження та розширення штучного інтелекту, який може значно розширити людські ресурси у високоорганізованому глобальному ланцюгу поставок. Впровадження інноваційних технологій надає логістичній галузі можливості переосмислення сучасних практик, від пасивних до активних, від прогнозування до прогнозного планування, від управління до незалежних процесів і від стандартних до персоналізованих послуг [59].

Таким чином, цифрові технології дозволяють максимально автоматизувати процес управління ланцюгом поставок, тим самим зменшуючи експлуатаційні витрати, просуваючи простіші та швидші методи перевірки рахунків-фактур, покращуючи обслуговування клієнтів та створюючи нову еру для побудови досконалої та конкурентоспроможної ланцюга поставок.

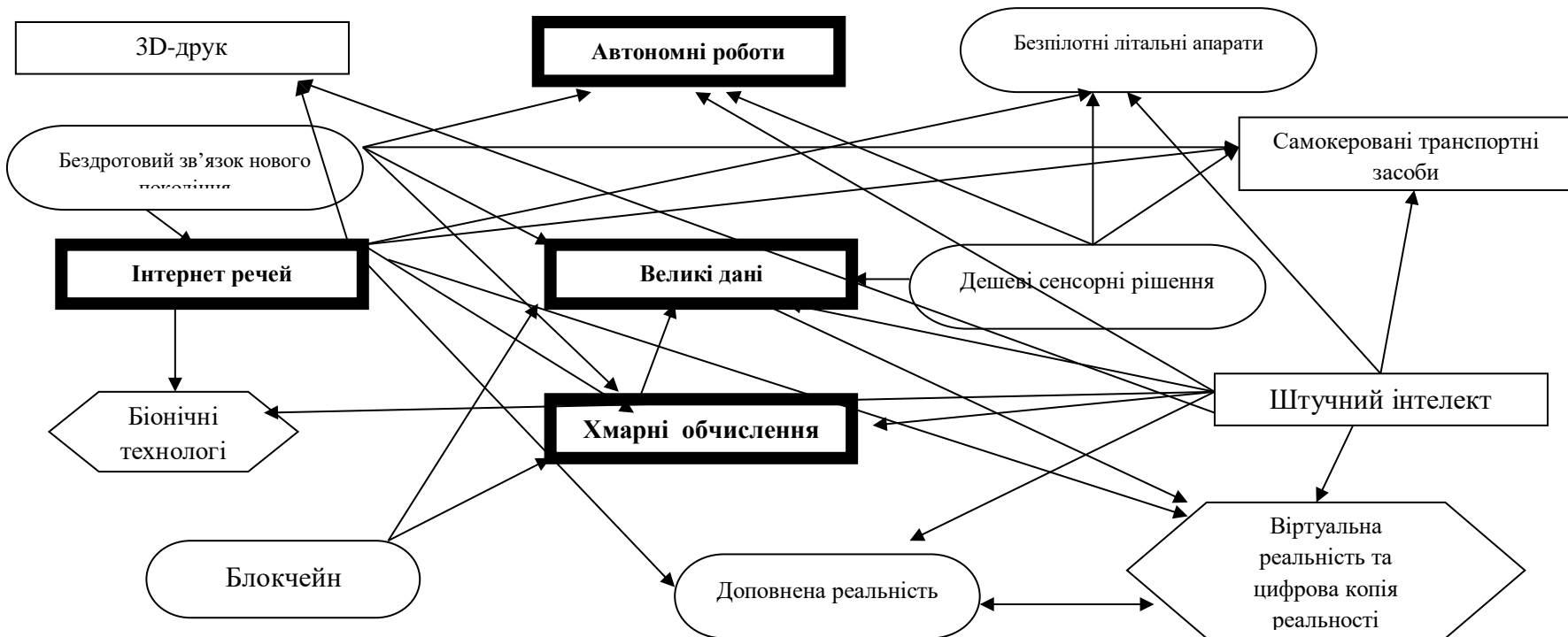


Рис. 3.2. Зв'язки між цифровими технологіями в логістичній системі в контексті їх синергії [49].

## ВИСНОВКИ

Логістика є однією зі сфер діяльності, які найбільш стрімко розвиваються в усьому світі. На національному ринку протягом останніх років також змінилося відношення до неї – більшість компаній зрозуміли, що це реальний інструмент підвищення ефективності їх діяльності. Активне залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів постачання, вихід вітчизняних підприємств на світові ринки, наслідки загострення на Сході країни змусили топ-менеджерів промислових, сільськогосподарських, торгівельних та сервісних підприємств звернути увагу на логістику в своїй діяльності, організацію логістичних процесів та можливості щодо зменшення своїх логістичних витрат за рахунок ефективних рішень в цій сфері.

На сьогоднішній день логістичну діяльність можна охарактеризувати як економічний напрямок, сутністю якого є інтеграція закупівельної, виробничої, збутової, транспортної функції для досягнення результату з мінімальними витратами часу і ресурсів шляхом формування найбільш оптимального наскрізного керування всіма видами ресурсів.

Предметом логістики є управління рухом матеріальних та інформаційних потоків від постачальника до кінцевого споживача.

Метою логістики є узгодження інтересів виробників, постачальників і споживачів, основними напрямками є: покращення параметрів вхідних ресурсних потоків на основі зміцнення відносин з постачальниками; координація дій корпоративних відділів; покращення відносин зі споживачами та забезпечення відповідності потоку товарів їхнім вимогам.

Принципи логістики формуються у відповідності до законів і є об'єктивно обґрунтованими й ефективними правилами управління, на яких ґрунтується стратегія формування логістичної системи.

Основними стимулюючими факторами розвитку ринку логістичних послуг в Україні сьогодні є: вигідне географічне розташування; розвиток торгівлі; надлишок пропозиції; вихід міжнародних логістичних операторів на ринок



України; короткий термін окупності цільових інвестицій; низька вартість будівництва (порівняно з іншою нерухомістю); висока рентабельність бізнесу; велика місткість ринку; відсутність ринкової конкуренції; розвиток попиту на логістичні послуги в Україні.

Численними результатами досліджень вітчизняних і закордонних учених доведено, що практичне застосування логістики на виробничих підприємствах забезпечує їм скорочення витрат у сфері товарообігу на 20%, зниження собівартості продукції до 16% і зменшення обсягу запасів від 30% до 70%, що призводить до зростання прибутку від 10 до 20%, підвищення рентабельності на 15–25%.

На ринку логістичних послуг представлені логістичні провайдери з різним набором послуг від 1PL до 5PL (Fifth Party Logistics) – «віртуальний» логістичний партнер, у якого в руках вся інформація про логістичні можливості учасників ринку і високотехнологічний ІТ-продукт, що дозволяє будувати найоптимальніші логістичні ланцюги. Найбільш поширеними логістичним оператором є 3PL.

ТОВ «КФ «Ярич» є одним з найбільших виробників кондитерської борошняної продукції на території України. Діяльність фабрики сконцентрована на виробництві зтяжного печива, крекерів та тортів. Станом на сьогодні ТОВ «КФ «Ярич» займає 33% українського ринку фасованого печива з торговими марками Maria, Petit Veurre та The Crackers.

Підприємство випускає понад 40 позицій асортименту борошняних кондитерських виробів, серед яких: крекери ТМ «Ярич» та «CRACKERS» (10 видів), зтяжне печиво «Марія» (7 видів), зтяжне дитяче печиво у лінійці Kids ТМ «Ярич» (4 види), зтяжне печиво «Petit Veurre» ТМ «Ярич» (4 види), крекери Party Time ТМ «Ярич» (3 види), батончики «Slash» ТМ «Ярич» (4 види) та бісквітні торти Rozalini (Розаліні) ТМ «Ярич» (9 видів). Потужність фабрики становить до 1,9 тис. тонн готової продукції в місяць.

Відділ логістики (25 осіб) на підприємстві дозволяє сконцентрувати зусилля підприємства з оптимізації величини запасів сировини і готової

продукції, необхідних для ефективного функціонування виробничого підприємства.

За допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу було встановлено основні внутрішні та зовнішні чинники, які обумовлюють ефективність логістичної діяльності ТОВ «КФ «Ярич». До внутрішніх слід віднести маркетинг, продукцію, бренд, виробництво, організацію, збут, інновації, фінанси, організацію, управління, кадри. В цілому на сьогодні ця група факторів позитивно впливає на ефективність реалізації стратегії фабрики. До зовнішніх чинників слід віднести загрози та можливості для підприємства: політичну, економічну, природно-географічну, соціальну складові. Кожен з них до 2014 р. позитивно впливав на стратегію фабрики. З 2014 р. їх переважна більшість в Україні почала зміну свого впливу, з 2019 р. до них додалася світова пандемія та початок політичної та економічної кризи, а значить ТОВ «КФ «Ярич» варто пристосовуватись до змін зовнішньоекономічної стратегії.

Серед сильних сторін підприємства можна виділити: відомий бренд «Yarich» на ринку та довіра споживачів до нього, провідні місця в міжнародних рейтингах виробників зтяжного печива, дослідження та розробка більш здорових для споживання продуктів харчування, диверсифікація бізнесів в харчовій галузі, значний досвід в побудові стійких ланцюгів постачання, висока якість продукції з конкурентоспроможною вартістю за неї, інвестування в розвиток компанії.

Діяльність ТОВ «КФ «Ярич» у 2020 році була спрямована на утримання позицій у кондитерській галузі України та розширення присутності на вітчизняному та зарубіжних ринках. Незважаючи на проблеми пов'язані з COVID-19 компанія виконує щорічні виробничі завдання і залишається прибутковою.

У 2020 році чистий дохід від реалізації продукції склав 542 848 тис. грн., що на 0,86% менше, ніж у попередньому році. Валовий прибуток компанії у звітному році склав 180 359 тис. грн., прибуток від операційної діяльності 22 981 тис. грн., а чистий прибуток 8 976 тис. грн. Загалом, утримання обсягу продаж є важливим досягненням компанії на тлі ускладнення економічного становища у світі, внаслідок ситуації, що сформувалася через пандемію коронавірусної хвороби.

Протягом 2020 року ТОВ «КФ Ярич» регулярно сплачувала податки, забезпечувала стабільність продажу та отримання прибутку.

Для аналізу постачальників, з якими співпрацює ТОВ «КФ «Ярич», було використано метод АВС-аналізу, який базується на припущенні, що не всі постачальники мають однакові характеристики впливу на ефективність, тому рекомендується проводити більше інтенсивні операції з постачальниками що маю високий рівень товароруху. Аналіз постачальників АВС показав, що лише два постачальники мають найбільший внесок у формування загального товарообігу (75,4%), утворюючи групу А (ТОВ «Хмельницьк – Млин» та ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» (м. Тернопіль). До групи В входять три постачальники, на які припадає 20,3% загального товарообігу (ТОВ «Золочівагро», ВАТ «Радехівський цукор», ПАТ «Львівський жиркомбінат»). Решта 4,3% товарообігу забезпечують п'ять постачальників –група С (ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ВАТ «Бродівський завод сухого знежиреного молока», ТОВ «Яблуневий дар», ЗАТ «Ензим», Давидівська та Яворівська птахофабрики).

Експорт печива та крекери ТОВ «КФ «Ярич» у 2020 році становила приблизно 20% обсягу виробництва. Продукція підприємства присутня в 20 країнах світу, в тому числі на Американському континенті в США. Печиво експортується в Польщу, Німеччину, Угорщину, Румунію, Італію, Китай, Нігерію та країни Балтії під власним брендом. Розвинена логістична мережа ТОВ «КФ «Ярич» включає складську інфраструктуру у Польщі.

Митні формальності в режимі «експорт» щодо партії товару ТОВ «КФ «Ярич» здійснює компанія «Логістикброк», яка надає послуги з митного оформлення товарів та автомобілів на Львівській, Волинській та Житомирській митницях. Щодо внутрішнього та міжнародного перевезення продукції ТОВ «КФ «Ярич» має укладені договори з ТОВ «УВК Україна» – провідним національним 3-PL оператор України. Логістичний оператор «УВК» здійснює митне оформлення ввезення і вивезення товарів в комплексі з логістикою, надаючи можливість його виконання «під ключ».

Отже, аналіз логістичної діяльності ТОВ КФ «Ярич» реалізується в межах господарського циклу «постачання – виробництво – збут», коли необхідність замовлення матеріальних цінностей обґрунтовується виробничою та збутовою потребою, що сприяє вирішенню чотирьох блоків взаємопов'язаних завдань, а саме: аналізу облікових та маркетингових даних про постачальників та ринкове позиціонування необхідних матеріальних цінностей; аналізу стану забезпечення кондитерського підприємства матеріальними ресурсами; аналізу функціонування складського господарства і дотримання нормативів складування.

Організація логістичної діяльності набуває нових обертів та в значному розумінні автоматизується, оскільки стрімкий розвиток та запровадження інформаційно-комунікаційних технологій перетворює усі економічні процеси підприємства у своєрідну ланку визначення та виконання завдань.

Тому ТОВ «КФ «Ярич» пропонуємо перейти на логістичний аутсорсинг. Основними мотивами передачі логістичних функцій на аутсорсинг є прагнення зробити бізнес керованішим, знизити витрати, отримати прибуток. Перехід на логістичний аутсорсинг дасть змогу керівництву ТОВ «КФ «Ярич» чітко усвідомлювати вигоди та наслідки цього рішення як на тактичному (операційному) рівні роботи підприємства (економічному, фінансовому, організаційному), так і у стратегічному аспекті.