

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ В
ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

(за матеріалами ТОВ «Делта Спорт»)

Студента 2 курсу, 11м групи

спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

спеціалізації «Логістика та
управління ланцюгами
постачання»

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

Тімченка Микити
Сергійовича

Харсун Людмила
Григорівна

Ільченко Наталія
Борисівна

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Тімченко М.С. Застосування сучасних логістичних концепцій у торговельній діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Делта Спорт»). – КНТЕУ. - 2020 - 57с.

У випускній кваліфікаційній роботі визначено вплив та ефективність впровадження сучасних логістичних концепцій у торговельну діяльність підприємства, проаналізовано рівень відповідності діяльності підприємства логістичним концепціям, досліджено логістичні процеси до/після застосування сучасних логістичних концепцій, проведена оптимізація логістичного ланцюжка підприємства ТОВ «Делта Спорт».

Всебічно висвітлено ефективність впровадження сучасної логістичної системи JIT «just in time», проведено економічне обґрунтування впровадження елементів сучасних логістичних систем в торговельну діяльність підприємства ТОВ «Делта Спорт».

Ключові слова: логістична концепція, логістичний ланцюг, оптимізація логістичного ланцюжка, збутова стратегія, ефективність сучасних концепцій,.

SUMMARY

Timchenko MS Application of modern logistics concepts in the trade activities of the enterprise (according to Delta Sport LLC). - KNUTE. - 2020 - 57p.

In the final qualifying work the influence and efficiency of introduction of modern logistic concepts in trade activity of the enterprise is defined, the level of conformity of activity of the enterprise to logistic concepts is analyzed, logistic processes before / after application of modern logistic concepts are investigated.

The efficiency of introduction of the modern logistics system JIT "just in time" is comprehensively covered, the economic substantiation of introduction of elements of modern logistics systems in trade activity of the enterprise of LLC «Delta Sport» is carried out.

Keywords: logistics concept, logistics chain, logistics chain optimization, sales strategy, efficiency of modern concepts, trade system at the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування та застосування у діяльності підприємства логістичних концепцій	8
РОЗДІЛ 2. Особливості застосування логістичних концепцій у діяльності торговельного підприємства	22
2.1 Аналіз систем логістичного забезпечення торговельної діяльності підприємства ТОВ «Делта Спорт»	22
2.2 Оцінка рівня відповідності діяльності підприємства логістичним концепціям	33
РОЗДІЛ 3. Перспективні впровадження сучасних логістичних концепцій у діяльність торговельного підприємства	43
3.1 Напрями оптимізації торговельної діяльності підприємства за рахунок застосування сучасних логістичних концепцій	43
3.2 Економічне обґрунтування впровадження елементів сучасних логістичних концепцій в діяльності підприємства	45
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан розвитку ринку непродовольчих товарів України характеризується зростанням конкуренції (через впровадження інновацій, та диверсифікацію товарних можливостей підприємства), активним імпортом зарубіжних товарів та збільшенням торговельних мереж монополістів. Також ускладнюються процеси контролювання просування товарів в умовах розвитку міжгалузевих та міжрегіональних господарських риночних зв'язків, збільшення обсягів та інтенсивності інформаційних потоків щодо стану ринку, конкуренції, сформованого попиту та можливостей пропозиції товарів. Все це робить актуальною потребу в створенні ефективних логістичних систем, здатних забезпечити виконання сучасних логістичних концепцій: наявність необхідного покупцям товару в конкретний час у певному місці у необхідних обсягах та асортименті за доступною ціною.

Актуальність теми спричинена постійним бажанням торговельних підприємств збільшувати обсяги продажу товару за рахунок оптимізації логістичних ланцюгів та пошуку нових шляхів підвищення ефективності торговельної діяльності в цілому, що збільшить конкурентоспроможність підприємства.

Мета дослідження- є дослідження принципів сучасних логістичних концепцій. Особливостей їх застосування у діяльності торговельних підприємств та визначення перспективних напрямів їх розвитку.

Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- Дослідити особливості застосування логістичних концепцій у діяльності торговельного підприємства;
- Проаналізувати систему логістичного забезпечення торговельної діяльності підприємства ТОВ «Делта Спорт»;
- Оцінити рівень відповідності діяльності підприємства логістичним концепціям;
- Дослідити перспективні впровадження сучасних логістичних концепцій у діяльність торговельного підприємства;

- Визначити напрями оптимізації торговельної діяльності підприємства;
- Економічно обґрунтувати впроваджені елементи сучасних логістичних концепцій у торговельну діяльність ТОВ «Делта Спорт».

Об'єктом дослідження є процес організації логістичної діяльності торговельного підприємства ТОВ «Делта Спорт».

Предметом дослідження вирішення теоретичних та практичних проблем Застосування сучасних логістичних концепцій у торговельній діяльності підприємства ТОВ "Дельта Спорт".

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні впливу сучасних логістичних концепцій на логістичну діяльність торговельного підприємства і дослідження перспектив їх впровадження.

Практична цінність полягає у розроблені прикладу для підприємств щодо впровадження сучасних логістичних концепцій у їх торговельну діяльність.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень було викладено та обговорено на Міжнародній студентській науково-практичній конференції “Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі, та біржової діяльності”(м. Київ, 14-15 березня 2020 року) за темою “Застосування сучасних логістичних концепцій у торговельній діяльності підприємств”.

Публікація за темою дослідження. За результатами досліджень підготовлена та опублікована стаття: Тімченко М.С. Застосування сучасних логістичних концепцій у торговельній діяльності підприємства/ М.С Тімченко//Логістика та управління ланцюгами постачання: зб. наук.ст.студ.ден. Форми навч. / відп. Ред. В.А. Осика.- К: Київ.нац.торг.-екон.ун-т,2020.

Структура та обсяг роботи. Загальний обсяг роботи становить 57 сторінок. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел та додатків. Робота містить 13 рисунків, 9 таблиць та 3 додатка. Список використаних джерел налічує 34 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ

Сучасний етап розвитку економічних відносин потребує розгляду торговельного підприємства в постійному взаємозв'язку з постачальниками торгових ресурсів та споживачами готової продукції. В умовах зростаючої конкуренції успіх підприємства залежить від швидкості реагування на постійні зміни в навколишньому середовищі. Тому торговельне підприємство повинно мати механізми управління, які дозволяють забезпечити адаптацію до ринкових умов. Реалізація такого підходу означає, що саме споживач має визначати напрямок розвитку торговельного підприємства. У зв'язку з цим постає необхідність пошуку таких шляхів розвитку, які забезпечать конкурентоспроможне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Одним з дієвих інструментів управління господарською діяльністю та забезпечення адаптивності суб'єктів ринку є логістика[1].

В Україні логістика як концепція торговельного підприємства з'явилася в середині 90-х років ХХ ст. і на теперішній час знаходиться в стадії становлення. Передумови, які спричинили розвиток концепцій логістики в нашій державі, мають свої особливості з огляду на сучасну соціально-економічну ситуацію в країні, а саме:

- глобалізація ринку збуту, актуалізація проблеми виживання та підвищення конкурентоспроможності в умовах ринку покупця;
- все більш широке використання інструментарію логістики у практиці світової економіки;
- створення та розвиток транснаціональних логістичних систем та логістичних асоціацій;
- розвиток кооперації, міжнародних, міжрегіональних та внутрішньо-регіональних зв'язків;
- стрімке зростання витрат на перевезення;
- досягнення межі ефективності виробництва;
- фундаментальні зміни в філософії управління запасами та процесами;

- створення продуктових ліній, як результату дії концепції маркетингу, з її орієнтацією на потреби споживача, неперервне скорочення життєвого циклу виробів;
- підвищення витрат на розробку нових продуктів, їх виготовлення, якість та збут при зростаючому економічному ризику;
- зростання значення та ступеню використання інформаційних технологій, які дозволяють здійснювати обробку великих масивів інформації та обмінюватися даними в реальному часі з мінімальними витратами;
- відсутність на вітчизняних підприємствах скоординованого управління товарно-матеріальними потоками, що призводить до невиправдано великих витрат у всіх учасників загального відтворювального процесу;
- розповсюдження логістичної концепції управління в практику ведення господарської діяльності вітчизняних підприємств.

Принциповою відмінністю сучасного логістичного підходу в управлінні матеріальними потоками від традиційного полягає у виділенні єдиної функції управління раніш розрізненими матеріальними потоками; технічній, технологічній, економічній та методологічній інтеграції ланок матеріалопровідного ланцюга у єдину систему, яка забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками.

Проведений аналіз визначень показав, що у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі під сучасними логістичними концепціями в управлінні підприємством розуміють [1, 2, 3, 4]:

- концепцію логістичного управління підприємством;
- галузь економічної науки;
- науковий напрямок по розробці раціональних методів управління матеріальними та супутніми потоками;
- науку про раціональну організацію виробництва та розподілу, яка дозволяє комплексно, з системних позицій, охоплювати питання постачання, організувати збут готової продукції;
- теорію планування різних потоків;

- виробничу інфраструктуру економіки, заснована на взаємодії попиту, постачання виробництва, транспорту та розподілу продукції в застосуванні логістичних процесів;
- сукупність технологічних та комерційних операцій з метою отримання споживачами необхідного товару, необхідної якості та кількості, в потрібне місце та час з мінімальними витратами;
- ефективний рух готової продукції від місця виробництва до місця споживання;
- інтеграція різних логістичних концепцій та інше.

Таке розмаїття підходів демонструє їх недосконалість, односторонність у деяких авторів та, відповідно, потребу у виділенні головного, основоположного логістичного принципу. Прикладна деталізація цього принципу у приведених визначеннях розкриває рішення часткових задач[15].

Необхідність пошуку нових джерел підвищення конкурентоспроможності підприємств і відносна вичерпаність їх у рамках самого підприємства привели до розширення зони пошуку резервів не тільки в її підрозділах (як виробничих, так і невиробничих), але й за її межами. Крім того, виникла ідея оптимізувати не окремі компоненти економічного процесу, а їхню сукупність, тобто поставити завдання оптимального використання всього ресурсного потенціалу підприємства. Це й стало предметом вивчення та дослідження сучасних логістичних концепцій [17,18].

Логістика дозволяє економічним суб'єктам формувати стратегію ефективної політики по забезпеченню своєї конкурентної переваги виходячи не з абстрактної орієнтації на ринок, а на основі орієнтації на конкретного споживача.

Н. Шадченко зазначає у своїй книзі про те, що "...вимоги клієнтів до рівня обслуговування, зміст яких полягає в тому, щоб з найменшими затратами часу та найбільшimi зручностями придбати необхідні товари чи послуги, тісно кореспондує зі змістом т.зв. концепції логістики, яка отримала значне розповсюдження в діяльності зарубіжних та вітчизняних компаній як інструмент оптимізації потокових процесів та управління витратами, пов'язаними з переміщенням товарних та інших матеріальних ресурсів в просторі та в часі" [19, с. 12].

Але В. Колодін вважає, що "...принципи логістичної концепції по суті аналогічні принципам управління матеріальними ресурсами та принципам їх розподілу... Логістика має справу не стільки з фізичним управлінням матеріалопотоками, скільки із забезпеченням механізму розробки завдань та стратегій, в рамках яких здійснюється щоденна діяльність з управлінням матеріалопотоками і розподілом продукції" [20, с. 102] та стверджує, що система логістики охоплює весь матеріалопотік від придбання сировини до поставки кінцевої продукції споживачам та відповідний йому зустрічний інформаційний потік.

Концепція логістики передбачає чітку систему принципів, заходів та засобів для забезпечення наявності необхідної товарної та ресурсної маси шляхом виконання комплексу логістичних операцій. Інтенсивний розвиток цієї концепції пов'язують із інвазією на американський ринок у 70-х роках минулого століття зарубіжних конкурентів та виникненням потреби в пошуку інструментарію для протистояння їм[20].

Внаслідок цього відбулося переміщення акцентів: якщо раніше види діяльності, здійснювані в процесі переміщення продукції з місць її виготовлення до місць її споживання (обслуговування споживачів, прогнозування попиту, маркетинг та інформатика, управління запасами незавершеного виробництва, логістичні комунікації, вантажопереробка, обробка замовлень, упакування, постачання запасних частин та надання споживачам допомоги при обслуговуванні, вибір місць розміщення виробничих та складських приміщень, постачання, управління перевезеннями та транспортування вантажів, складування та зберігання) відносилися до відокремлених функцій підприємництва, то за логістичним підходом вони стали розглядатися у взаємозв'язку та інтеграційній взаємодії.

У джерелі [21] концепції логістики (логістичні концепції) розшифровуються як сукупність спеціальних правил і методів організації та управління товарорухом, оснований на розумінні виробничо-комерційної діяльності як потокового процесу, з ціллю досягнення її ефективності та конкурентоспроможності підприємств які являються ланками логістичного ланцюжка. Концепції логістики можуть застосовуватися як системи, правила, методи, модулі і технології.

Сергєєв В.І. виділяє три фундаментальні концепції логістики [22]:

- інформаційна;
- маркетингова;
- інтегральна.

Інформаційна концепція логістики полягає у формулюванні загальної проблеми управління матеріальними потоками деякого бізнес-об'єкта (тобто фірми або окремого функціональної області: виробництва, постачання, продажу) і синтезу інформаційно-комп'ютерного забезпечення вирішення проблеми.

На сьогодні інформаційна концепція логістики включає широко поширені системи, підсистеми і модулі MRP I, MRP II, MRP II i, DRP, OPT, CR, QR і інші, використовувані при автоматизації внутрішнього планування фірми, управління запасами, закупівлями. За допомогою цих модулів можна оптимізувати логістичні процеси, наприклад, визначити оптимальний розмір партії замовлення або рівень запасу продукції, оптимізувати виробничу потужність і роботу транспортного обладнання та ін.. При побудові логістичної системи треба враховувати особливості ринкової економіки, наприклад, регулювати відносини виробників з постачальниками і споживачами продукції[23].

Маркетингова концепція логістики акцентує увагу менеджменту компанії на організації логістичного процесу в області розподілу (дистрибуції) для посилення позицій підприємства в конкурентній боротьбі. Така логістична система повинна підтримувати стратегію конкуренції підприємства на ринку за рахунок прийняття оптимальних рішень в розподілі, прогнозуванні попиту на продукцію, інтеграції логістичних операцій і функцій фізичного розподілу, певної перебудови управління логістикою в компанії [24].

На сучасному етапі дослідження для застосування маркетингової концепції логістики потрібно враховувати нові умови ведення бізнесу:

- Новітні технології з управління і контролю виробництва і розподілу готової продукції;
- Можлива інтеграція між партнерами в логістиці;
- Нові підходи до організації логістичного процесу на підприємствах.

Головну роль у реалізації сучасної концепції логістики повинні мати застосовувані системи управління матеріальними потоками, які мають форму концептуальних підходів до організації процесів планування і реалізації руху матеріального потоку як в літературі та і на практиці отримали назву “штовхаючих” (push-system) і “витягуючих” (pull-system) логістичних систем (хоча, на наш погляд, коректнішим було би вживання щодо них терміна “системи управління матеріальним потоком”, “системи організації виробництва” [25, с. 130]) чи навіть – “сучасні концепції управління логістичними процесами”.

Саме, в межах “push” та “pull” систем були винайдені та впроваджені в практичне використання управління логістичними процесами на підприємствах логістичні концепції, які різняться між собою за способом створення руху матеріального потоку, сферами застосування, особливостями планування цих потоків, формуванням та використанням запасів товарів та інших матеріальних цінностей, стадією їх виконання чи реалізації в формі програмних продуктів, тощо. Деякі з таких концепцій відображені тільки теоретично (як сукупність певних принципів та підходів до організації логістичних процесів), інші, реалізовані у формі готового програмного продукту, який виконує обробку та відображає аналіз відповідно до прийнятих принципів, правил та алгоритмів, стали відомі під назвою операційних систем управління виробництвом.

Так, принципи “push” систем у під час реалізації логістичного менеджменту виконуються шляхом впровадження спеціальних логістичних програм під назвами – система «MRP-1 (Materials Requirements Planning)» та система «МРП-2 (Manufacturing Resources Planning)», про які детально описано в наукових та навчальних виданнях [26; 27];

Саме принципи “pull” систем виконуються за допомогою системи “Just in Time” (на практиці майже завжди використовують систему “Kanban”) та різні системи з лінійки OPT (Optimised Production Technology), яка є спредом головних функцій та можливостей МРП і “Kanban” з застосуванням сучасних комп’ютерних технологій.

Перше місце серед зазначених вище внутрішніх логістичних систем займає система “Just in Time” – система виготовлення і постачання деталей, комплектуючих

виробів до місця виробничого споживання або в торговельне підприємство в потрібній кількості і у визначений час. Система забезпечує пристосування виробництва до змін, обумовлених збоями в технологічних лініях або коливаннями попиту на виготовлену продукцію в торгівлі. Якщо система “Just in Time” діє в масштабі всієї фірми і застосовується її основними постачальниками – забезпечується ритмічність випуску готової продукції, підвищується її якість, різко скорочуються виробничі й товарні запаси, що дає можливість частково вивільнити частину складських приміщень і використовувати їх для інших потреб. Застосування системи “Just in Time” дозволяє підійти до реалізації концепції “виробництва без складу” та якнайповніше втілити принципи системи JIT в системі “Kanban”[28].

Стратегія JIT не є універсальною і застосовується не завжди, тому що її реалізацію стримують такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання й оплати за товар, помилки і збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Тому величезні витрати, пов’язані з реалізацією методу закупівель “точно у термін”, ефективні тільки в стабільно працюючих економічних системах за умови довгострокових господарських зв’язків. Першим виробником в Україні, який перейшов на систему «точно в термін» є ЗАТ «Чумак». Виділимо українські компанії, які практикують концепцію «точно в час» та відобразимо відсоток економії логістичних витрат таблиця 3.1

Таблиця 1.1

Економія логістичних витрат на підприємствах України за допомогою концепції JIT

Підприємство	%
Сармат	25
ЗАТ "АВК"	20
"Торговий дім Харківський жирокомбінат"	18
"Торговий дім Львівський жирокомбінат"	17

Продовження табл.1.1

Арокосм	15
Сан Інтербрю Україна	15
Ніссан Мотор Україна	13
Криорізький завод гірничого оладнання	10
Крафт Фудз Україна	9
Неміров	9

Складено на основі [23]

В наш час все більше логістичних операторів починають використовувати програмні продукти, які направлені на забезпечення ефективного управління всіма ланками діяльності підприємства вони мають назву ERP-систем. Система ERP (Enterprise Resources Planning) створена завдяки розвитку системи MRP-2 і відноситься до операційних систем, що базуються на застосуванні інформаційних технологій у процесах використання та планування різних ресурсів підприємства. Система володіє потужним інтеграційним потенціалом і дозволяє ефективно керувати підприємством шляхом планування як виробництва, так і збуту продукції [14], а також здійснювати фінансовий аналіз ефективності діяльності підприємства у різних сферах. Як і інші операційні системи, що базуються на ідеології концепції “ЛІТ-ІІ”, система ERP забезпечує гнучкі виробничі технології виробництва невеликих обсягів готової продукції групового асортименту на базі раннього передбачення купівельного попиту, що дозволяє регулювати інтенсивність матеріальних потоків у сферах закупівельної, виробничої та збутової логістики[29].

Серед логістичних концепцій, які активно використовуються у практиці логістичного менеджменту [27; 30], варто відзначити також концепцію OPT (Optimized Production Tehnology – Оптимізована технологія виробництва), основним принципом якої є виявлення у виробництві “вузьких місць” - т.зв. “критичних ресурсів”. В якості критичних ресурсів можуть виступати запаси сировини та

матеріалів, машини й обладнання, технологічні процеси, персонал. Від ефективності використання критичних ресурсів залежить ефективність економічної системи в цілому, в той час як інтенсифікація використання решти ресурсів (некритичних) на розвиток даної системи практично не впливає.

В системі ОРТ здійснюються автоматизоване оперативно-виробниче планування і диспетчеризація (комп'ютерний розрахунок виробничих розкладів виконується на зміну, день, тиждень тощо); вирішується завдання контролю відвантаження запасів готової продукції споживачам, пошуку альтернативних ресурсів, надання рекомендацій щодо повноцінних замін у випадку відсутності необхідних матеріальних ресурсів. При формуванні графіка виробництва враховують пріоритети: рівень задоволення потреб виробництва у ресурсах; ефективність використання ресурсів; кошти, мобілізовані у незавершене виробництво; гнучкість виробництва. Реалізація оперативного планування і регулювання виробництва в системі ОРТ здійснюється з використанням програмно-методичного забезпечення, побудованого на модульній основі[31].

Поряд із вищезгаданими мікрологістичними концепціями та операційними системами, які забезпечують їх практичну реалізацію в логістичному менеджменті, доцільно звернути увагу ще й на такі:

– Концепція “худого виробництва” (“Lean production”, LP) орієнтована на опрацювання малих розмірів виробничих партій продукції і швидке реагування на попит споживачів. Ключову роль у реалізації концепції “LP” відіграє трансформація виробничого процесу: об'єктивно необхідними елементами виробничого процесу вважаються “трансформація” і “транспортування”; прийнятним елементом – за умови значного зниження його частоти – “інспекція”; натомість елементи “складування” та “затримка у виробничому процесі” підлягають виключенню, оскільки вони вважаються “непродуктивними операціями”. Основними принципами концепції “LP” вважаються: зменшення розміру партій виготовлюваної продукції та часу їх виготовлення за рахунок ліквідації т.зв. “непродуктивних операцій” (складування матеріальних ресурсів; вхідний контроль; затримки; транспортування на склад сировини і матеріалів тощо); забезпечення низького рівня запасів; досягнення

високого рівня якості продукції; використання гнучкого обладнання і коротких періодів його переналаджування; підготовка висококваліфікованого персоналу

В концепції “LP” використовуються елементи концепції “JIT” щодо партнерства з обмеженою кількістю надійних постачальників по кожному виду матеріальних ресурсів, що практично усуває потребу у вхідному контролі вхідних матеріалів, а також дозволяє мінімізувати рівні страхових запасів та відмовлятися від проміжного складування сировини та матеріалів. Досягнення цілей логістики в концепції “LP” забезпечує спрощення структури та скорочення тривалості підготовчо-заключного періоду; невеликий розмір партій продукції, що виготовляються; контроль якості всіх процесів; еластичність поточкових процесів; застосування ефективної інформаційної системи логістики.

– Мікрологістична концепція “Реагування на попит” (“Demand-driven Techniques”, DDT) виникла як модифікація концепції планування ресурсів, спроможна покращити реакцію на зміну попиту споживачів. Для максимального скорочення часу реагування на зміну попиту передбачено швидке поповнення запасів у тих точках ринку, де прогнозується зростання попиту, за рахунок координації взаємодії та взаємовідносин виробників, оптовиків і роздрібних торговців як ланок інтегрованої логістичної системи. Найбільш широко розповсюдженими варіантами даної концепції є: Метод визначення точки замовлення (перезамовлення) (“Reorder point”, ROP), Метод швидкого реагування (“Quick response method”, QR), Концепція неперервного поповнення (“Continuous replenishment”, CR), Концепція автоматичного поповнення запасів (“Automatic replenishment”, AR) та ін.

Переваги даних концепцій забезпечуються за рахунок таких основних положень: ефективне управління запасами в сфері розподілу, процедури замовлень і графіки доставки товарів базуються на знанні інформації щодо потреб споживачів; більш якісне і точне планування поставок забезпечується за рахунок знання обсягів продажів та запасів; пришвидшене реагування постачальників на коливання попиту споживачів; вища обґрунтованість рішень постачальників щодо розміщування складів, виробничих підрозділів та збирання замовлень; встановлення тривалих

партнерських відносин виробників, оптових і роздрібних торговців для зменшення ризиків та підвищення ефективності логістичних операцій.

– В основу концепції ROP (“Reorder point”) покладена відома методика контролю та управління запасами, що базується на точці замовлення (повторного замовлення) і статистичних параметрах витрачання продукції. Концепція застосовується для визначення та оптимізації рівнів страхових запасів з метою елімінування коливань попиту, але її ефективність суттєво залежить від точності прогнозування попиту.

– Концепції QR, CR, AR базуються на методології т.зв. “проактивного відгуку” на попит шляхом концентрації або швидкого поповнення запасів у тих географічних зонах, в яких передбачається або спостерігається зростання попиту на продукцію. Подібність цих концепцій обумовлюється їх спрямуванням на максимальне скорочення часу реакції логістичної системи на зміну попиту і на реалізацію превентивних заходів із управління запасами готової продукції, котрі би випереджали динаміку попиту.

– Концепція “швидкого реагування” (“Quick response method”) полягає в плануванні та регулюванні постачання товарів на підприємства роздрібної та оптової торгівлі з виробничих підприємств на основі моніторингу продажів товарів у розрізі асортиментних позицій у роздрібній ланці, що забезпечується завдяки застосуванню технологій штрихового кодування товарів. Концепція передбачає тісну взаємодію між торговельним підприємством та його постачальниками для вдосконалення процесів товаропросування та оптимізації запасів торговельних підприємств. Застосування даної концепції дозволяє знизити рівень запасів до мінімально допустимого розміру, за якого більшість запитів споживачів гарантовано задовольняється.

Концепція “швидкого реагування” передбачає створення можливостей для виробника організувати виробництво наступних партій продукції в обсягах та номенклатурі, які максимально близькі до реалізованого попиту, за рахунок передачі результатів обліку реалізованого попиту в магазинах із використанням сканувальних приладів та комп’ютерної техніки через мережі зв’язку безпосередньо до виробників.

Перевагами концепції є також: скорочення тривалості виробничого періоду, циклу поповнення запасів та часу реакції логістичної системи на зміну попиту; поповнення і концентрація запасів саме в тих пунктах продажів, де відбулася реалізація відповідних товарів; зменшення невизначеності у термінах доставки товарів, виробництві та поповненні запасів; забезпечення гнучкої взаємодії партнерів в інтегрованому логістичному ланцюгу та ін. [32].

– Концепція “швидкого реагування” модифікується в Концепцію “неперервного поповнення”, яка передбачає постійне (або з високою періодичністю) поповнення запасів готової продукції у підприємствах роздрібно́ї торгівлі на основі плану поставок та угоди між постачальником, оптовими і роздрібними підприємствами про закупівлі, що усуває потребу в замовленнях на поповнення запасів.

Концепція “автоматичного поповнення запасів” є подальшим удосконаленням концепцій QR та CR і передбачає задоволення потреб роздрібних торговців на основі відмови від відстежування одиничних продажів за асортиментними позиціями та рівня запасів за аналогічною структурою, оскільки запроваджується управління товаропостачанням за товарними категоріями та в стандартизованих кількостях [31].

Таким чином, концепції QR, CR, AR характеризуються спрямованістю на забезпечення інтересів не лише роздрібних торговців, але й їх партнерів по ланцюгах постачань – виробників та оптовиків – за рахунок отримання вигод від інтегрованих взаємовідносин. У зв'язку з цим на сучасному етапі розвитку логістичного менеджменту найбільші виклики постають перед фахівцями даної сфери у зв'язку з їх діяльністю на засадах концепції SCM, яка передбачає об'єднання в єдиній інтегрованій системі всіх учасників ланцюга постачань, що розглядаються як відкриті економічні системи, та управління матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками і омплексом бізнес-процесів (що забезпечують рух зазначених потоків) відповідно до циклу Демінга-Шухарта [33].

Саме інтегрування бізнес-процесів, що охоплюють усіх постачальників товарів, послуг, інформації та додають цінність для споживачів та інших стейкхолдерів (управління взаємовідносинами зі споживачами; обслуговування споживачів;

управління попитом; управління виконанням замовлень; підтримка виробничих процесів; управління постачанням; управління розробкою продукції та її доведення до комерційного використання; управління зворотними матеріальними потоками), Д. Ламберт і Дж. Сток визначають як управління ланцюгами постачань [34, с. 18]. При цьому процес управління ланцюгом постачань охоплює дві укрупнені стадії робіт: планування ланцюга постачань (Supply Chain Planning, SCP) і реалізація ланцюга постачань (Supply Chain Execution, SCE): планування ланцюга постачань полягає в стратегічному плануванні ланцюга постачань або бізнес-процесів в окремих ланках логістичного ланцюга; натомість реалізація ланцюга постачань являє собою безпосередню (на рівні тактичного та оперативного управління) реалізацію планів і оперативне управління ланками ланцюга постачань [34]. Таким чином, за цією концепцією формується інтеграційна взаємодія учасників логістичного ланцюга (створення єдиних інформаційних каналів, синхронізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спільне планування попиту на продукцію та запасів сировини, матеріалів, готової продукції), яка дозволяє підвищити якість планування та управління і, як наслідок, оптимізувати додану вартість.

Амбіційність логістики в торгівлі мабуть неможливо виміряти, через постійне додавання нових логістичних концепцій або їх покращення за допомогою інтегрування різних сучасних систем до вже існуючих логістичних концепцій. Оскільки всі ланки торговельного ланцюжка намагаються автоматизувати, а саме автоматизування це основна ідея сучасних логістичних концепцій.

Логістика з фундаментальної науки все більше перетворюється на практичну домінуючу діяльність підприємств. Застосування логістичного інструментарію дає змогу знизити витрати, підвищити продуктивність, удосконалити обслуговування споживачів, а отже, отримати конкурентні переваги. Тому складається об'єктивна потреба в системі показників, які б відображали ефективність, продуктивність сфер застосування логістики [31].

Емпіричні дослідження підприємств України показали, що підприємці часто оцінюють стан логістики на підприємстві за розмірами складських площ, за кількістю

перевезень, тобто зосереджуючись переважно на кількісних показниках, не приділяючи увагу економічній ефективності. [31].

Теоретичні дослідження автора свідчать, що найбільше уваги з цієї проблеми приділено таким показникам логістичної діяльності, як логістичні витрати [1, 2, 3, 9] і в дослідженнях вітчизняних вчених розглянуто питання неузгодженості та проблематичності їх виділення з існуючої системи фінансової звітності [27].

Частково питання визначення показників логістичної діяльності відображено у вузькоспеціалізованій літературі, наприклад, з логістики складування можна знайти показники роботи складу; з логістичного обслуговування – відповідно показники логістичного обслуговування. [28, 29, 30]. Автор пропонує виконувати системну оцінку сфер застосування логістики, яка б відображала загальну ефективність логістичної системи.

Підсумовуючи теоретичну частину, необхідно сказати, що на данному етапі для задіяння сучасної системи, необхідно змінити підход до ведення торговельної діяльності у кожній ланці підприємства, наприклад – персонал, технологічне та програмне устаткування, логістичні ланцюги, бізнес процеси, тощо. Амбіційність логістики та логістичних концепцій мабуть неможливо виміряти, оскільки вони все глибше проникають у логістичні процеси, і доводять більшість ланок до автоматизму.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз систем логістичного забезпечення торговельної діяльності підприємства ТОВ «Делта Спорт»

Логістична діяльність ТОВ «Делта Спорт» є однією з основних допоміжних напрямків в діяльності підприємства, оскільки вона забезпечує зв'язки з навколишнім оточенням підприємства, а також забезпечує внутрішньоторговельні зв'язки при реалізації продукції.

Торговельна логістика - це гармонізація інтересів учасників процесу переміщення продукції, форма оптимізації ринкових зв'язків вона є наукою про планування, організацію, контроль і керування транспортування, складування та інші матеріальні і нематеріальні операції, що здійснюються в процесі доведення готової продукції до споживача відповідно вимогам останнього, а також передача, зберігання і переробка відповідної інформації. [25].

Оскільки підприємство бажає залишитися у лідерах ринку і підтримувати конкурентоспроможність своєї продукції, воно змушене часто вживати нових заходів, які в основному охоплюють сферу маркетингу і сферу логістики.

Об'єктом дослідження є торговельна логістична діяльність підприємства ТОВ «Делта Спорт». Вже більше 20 років ТОВ «Делта Спорт» є ексклюзивним дистриб'ютором та представником міжнародної компанії «NIKE».

Торговельна компанія ТОВ «Делта Спорт» створена в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. Діяльність товариства регулює установчий документ – статут. Підприємство має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, печатку із своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки та інші реквізити. Товариство відповідає по своїх зобов'язаннях в обмеженому об'ємі. Майно підприємства, яке складають основні та оборотні фонди та інші матеріальні і нематеріальні цінності та фінансові ресурси, створюється за рахунок Статутного

фонду. Статутний фонд формується на основі внесків засновників у вигляді внесення ними коштів.

Метою діяльності ТОВ «Делта Спорт» є одержання прибутку шляхом надання торговельних послуг та здійснення власної виробничої діяльності. Предметом безпосередньої діяльності компанії, згідно з КВЕД є: оптова та роздрібна торгівля промисловими товарами у спеціалізованих магазинах.


Компанія «NIKE» славиться своєю запутаною та складною логістичною системою, тому знайти компроміс у питанні логістики було доволі складно. До початку співпраці з «Делта Спорт» компанія «NIKE» перевіряла ринок України, і результатом аналізів вони відмовилися заходити офіційно на ринок. Тому почалися пошуки альтернативних варіантів заповнення ринку, оскільки маркетинг у «NIKE» був завжди на першому місці – країна яка швидко набирала економічні обороти цікавила їх як майбутній ринок збуту.

Компанія «Делта Спорт» запропонувала свою альтернативу – через неможливість викупувати цілі партії, прораховувати можливий попит та замовляти частину партії кожної нової колекції. Що посприяло подальшою плідною співпрацею ТОВ «Делта Спорт» та «Nike».

В основі логістичної концепції яку використовували «Делта Спорт» була концепція ROP (“Reorder point”) концепція предзамовлення з активною системою реагування на попит. Через популярний товар та правильну логістичну політику компанія стрімко розвивалась на початку 2000-х.

Через швидкий розвиток 2004-2007 років було відкрито багато нових магазинів по всій Україні. З’явилася потреба у структурованій логістичній системі для управління потоками інформації та товару у мікро-середовищі компанії. Закупівля товару здійснювалась доволі просто – визначався попит та замовлялась потрібна кількість партій товару, то логістична діяльність всередині компанії складалась з структурованої багаторівневої логістичної системи. Кожна партія товару від «Nike» стала – неможливо змінювати кількість різних позицій і тд. Через обмежену кількість основних розмірів товарів потрібно було швидко реагувати на перенесення товару з менш відвідуваних магазинів до основних точок продажу товару.

У торговельну логістику компанії «Делта Спорт» була введена концепція «швидкого реагування» яка допомагала швидко вирішувати потребу у попиту необхідного товару у необхідному магазині.

Товарооборот ТОВ «Делта Спорт» маркованої торговельною маркою «» в 2010 році складала 10 004 202 грн., в 2011 році – 10 545 822 грн., в 2012 році – 11 077 344 грн., в 2013 році – 11 896 929 грн., в 2014 році – 13 773 186 грн., в 2015 році – 15 398 559 грн., в 2016 році – 16 750 422 грн., в 2017 році – 18 362 970 грн., в 2018 році – 20 809 170 грн., в 2019 році – 21 870 000 грн.. Зазначена інформація представлена у графічному вигляді на рис. 2.1

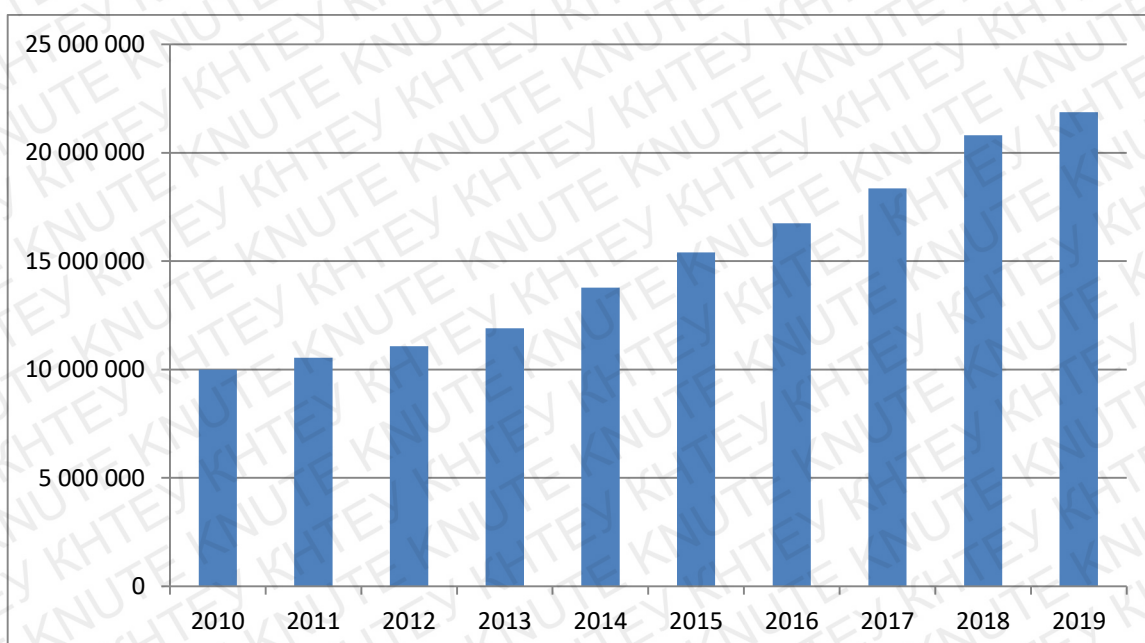



Рис. 2.1 Динаміка товарообороту ТМ «Nike» ТОВ «Делта Спорт» у 2010-2019 РР, тис. грн.

Слід відзначити, що кожного року, починаючи з дати початку продажів продукції, маркованої торговельною маркою «» в Україні (1999 рік), спостерігається щорічна динаміка зростання обсягів реалізації продукції, з коефіцієнтом по відношенню до минулого року: 5,5% (2011/2010 рік), 4,3% (2012/2011 рік), 8,1% (2013/2012 рік), 14,5% (2014/2013 рік), 12,1% (2015/2014 рік), 8,8% (2016/2015 рік), 9,1% (2017/2016 рік), 14% (2018/2017 рік), 2,9% (2019/2018 рік). Темпи приросту обсягів реалізації представлені у графічному вигляді на рис.2.2

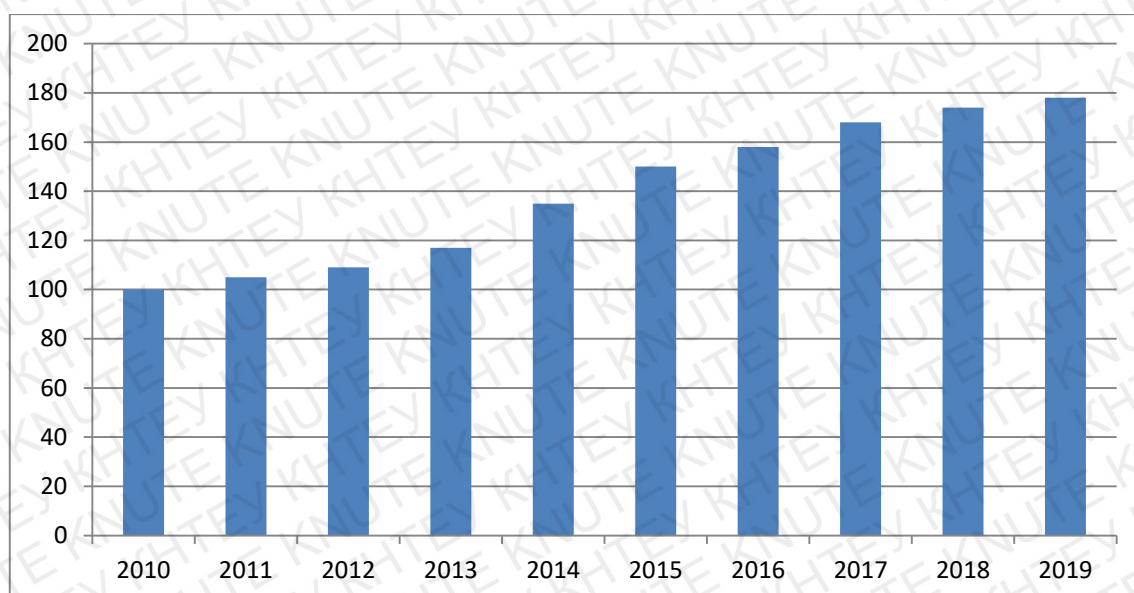


Рис. 2.2 Темпи приросту обсягів реалізації продукції ТОВ «Делта Спорт» у 2010-2019 рр., %.

Фінансово-економічні показники свідчать про те що застосування логістичної концепції «Reorder Point» позитивно впливали на торговельну діяльність ТОВ «Делта Спорт». Стабільний ріст показників відбувався через правильно застосовану логістичну концепцію, та побудовану по ній логістичну систему. Наразі «Делта Спорт» є лідером у сегменті спортивного одягу та взуття по всій Україні маючи при цьому тільки товар однієї торгової марки «NIKE», основні показники діяльності підприємства вказані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства
(тис. грн)

Наменування показника	Період	
	Попередній	Звітний
	2018	2019
Усього активів	291 600	297 000
Основні засоби	63 585	55 215
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-
Запаси	108 972	157 977

Продовження табл 2.1

Сумарна дебіторська заборгованість	28 456	31 256
Грошові кошти та їх еквіваленти	-	-
Нерозподілений прибуток	-105 364	-105 364
Власний капітал	12 150	12 150
Статутний капітал	75 638	75 638
Довгострокові зобов'язання	27 243	22 410
Поточні зобов'язання	29 155	12 457
Чистий прибуток	-	-
Середньорічна кількість акцій (шт.)	-	-
Кількість власних акцій, викуплених протягом періоду (шт.)	-	-
Загальна сума коштів, витрачених на викуп власних акцій протягом періоду	-	-
Чисельність працівників на кінець періоду (осіб)	450	438

Для мінімізації витрат обігу, "NIKE" вдається до засобів аутсорсингу, що впливає на логістичну концепцію ТОВ «Делта Спорт». Понад 95% продукції виробляється незалежними постачальниками, які в основному розташовані в Азії. Наприклад, Китай (Нанхай Силу Корпорейшн, Нантонг ЛТД, Нанхай Ліберті Інтернейшнл Трейд), Філіппіни, Лаос, Камбоджа (Гран Твінс Інтернейшнл, Камбоджа ЛТД), В'єтнам, Шрі-Ланка, Таїланд (Найс аппарелей ЛТД) і ін. У цих країнах зосереджена основна частина заводів. Оскільки "NIKE" забезпечує їх докладними специфікаціями на виготовлення і поставку, виробники ретельно контролюються у виробництві взуття, одягу і аксесуарів. ТОВ "Делта Спорт" працює з більш ніж 1200 незалежних постачальників з усього світу через «NIKE», які виробляють продукцію більш ніж в 65 країнах світу. З усіх заводів, 69% розташовані в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, 17% в Північній і Південній Америці і 14% в країнах Європи, Близького Сходу і Африки. Стратегія "NIKE" заснована на введенні

самоврядування в ланцюжку поставок, де постачальники беруть на себе всю відповідальність. Для досягнення цієї мети, організація діє в якості інспекторів і радників - оцінка управління, ефективне дотримання стандартів, а також надання допомоги і підтримки постачальникам, щоб забезпечити успіх в довгостроковій перспективі. ТОВ «Делта Спорт» використовує загальну логістичну систему «Nike» для замовлення партій товару з найближчих незалежних виробників через систему аутсорсингу.

За рахунок логістичних концепцій створені такі логістичні системи які дають можливість керувати потоком вантажу «з одного джерела», що дозволяє скоротити час доставки товару до роздільної мережі та кінцевого одержувача. На даному етапі розвитку підприємства, логістика вводить численні зв'язки з багатьма функціональними областями компанії, такими як виробництво (зв'язки з заводами «NIKE»), маркетинг, бухгалтерський облік та реалізація.

Маркетингова концепція ТОВ «Делта Спорт» напрямлена на збільшення інтересу до ролі обслуговування клієнтів у отриманні конкурентної переваги на ринку визначалося двома основними факторами:

- постійне підвищення очікувань клієнтів щодо виробника;
- зниження міцності конкурентів.

Якщо у клієнта є вибір з двох продуктів з подібною технологією або дизайном, йому все важче зафіксувати різницю між ними. Він вибере цей продукт, який буде більш якісний та/або доступний. Саме тому питання обслуговування клієнтів має багато вимірів і дуже складне. Сучасні бренди одягу мають контролювати всі елементи, що входять до їх складу, шляхом ефективного управління логістикою. Високий рівень логістичного обслуговування клієнтів може стати стратегічним способом виділити компанію на внутрішньому і зовнішньому ринках. На сьогоднішній день обслуговування клієнтів є важливою ланкою для кожного ланцюжка поставок. Підвищення обізнаності клієнтів та збільшення їхніх вимог впливають на те, як управляються потоки на підприємстві.

Оскільки брендам одягу у сучасних реаліях необхідно точно простежити походження всієї продукції, відповідну маркування і контроль якості з моменту

закупівлі матеріалу-сировини, її виробництво, розподіл по точках продажу, застосування сучасних логістичних концепцій буде доречним, оскільки вони тягнуть за собою застосування сучасних логістичних систем, які в свою чергу мають багато інструментів контролю та аналізу підприємства. Питання відстежування та контролю за походженням продукції набуває важливого значення в останні роки. Відстеження походження має на меті, з одного боку, захисту споживачів, а з іншого боку, усунення ризику підприємця.

Одним з основних завдань логістики підприємства ТОВ «Делта Спорт» є оптимізація та управління торговельними логістичними процесами реалізації продукції. Логістика непродовольчих товарів включає управління потоком цих товарів і інформації по всьому логістичному ланцюжку (постачання товару, прийом товару та внесення в базу даних, складування, транспортування та розподіл). Розглянемо логістична система доведення продукції підприємства ТОВ «Делта Спорт» (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Логістична система ТОВ «Делта Спорт»

У відповідності до визначених ланцюгів логістичного забезпечення організаційна структура логістичної концепції, як складова частина внутрішньої діяльності визначається загальною стратегією підприємства, а також конкурентною стратегією ТОВ «Делта Спорт».

Організаційна структура яка застосовує логістичну концепцію підприємства визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в здійсненні логістичних функцій.

Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ «Делта Спорт» постійно розвивається і вдосконалюється, пристосовується до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління (рис. 2.4.).



Рис. 2.4 Організаційна структура логістичного відділу ТОВ «Делта Спорт»

Відділ логістики підприємства виконує такі функції:

- контроль своєчасної доставки продукції клієнту відповідно до замовлень і укладених договорів;
- впроваджує логістичні концепції в підприємство;
- досліджує вплив логістичної концепції;
- своєчасне і якісне оформлення збутової документації;
- забезпечення підготовки ефективних маршрутів доставки;

- облік виконання замовлень, відвантажень і залишків нереалізованої продукції;
- підтримання оптимального рівня витрат на оплату транспортно-експедиторських послуг;
- вживання заходів, щодо зниження витрат на складування, складські операції і ресурси;
- контроль стану запасів одягу, взуття та аксесуарів на складі;
- забезпечення мінімізації показників браку продукції і ротації продукції на складі;
- вживання заходів, щодо раціонального використання транспорту і складського обладнання;
- управління запасами, аналіз динаміки продажів;
- контроль планування оптимального обсягу запасів, необхідного для безперервної реалізації;
- контроль якості та терміну товарного запасу; складання бюджету департаменту логістики.

Загалом департамент логістики на підприємстві ТОВ «Делта Спорт» дозволяє сконцентрувати зусилля підприємства з оптимізації величини запасів товарів, необхідних для ефективного функціонування торгового підприємства.

Сучасні ринкові справи потребують швидкого реагування в сфері логістичною діяльності, а саме реінжиніринг логістичної концепції, для стабільного розвитку у конкурентному середовищі. Ефективність логістичної концепції напряму залежить від ефективності діяльності співробітників підприємства які відповідають за логістичні питання[30].

Ефективність діяльності департаменту логістики можна оцінювати з використанням значної кількості критеріїв. До основних критеріїв слід віднести якісні та кількісні показники, а саме: результативність діяльності, оперативність виконання логістичних функцій, здійснення бездефектного обслуговування. Крім того, важливим показником результативності служби логістики є використання трудового потенціалу працівників[32].

Проаналізуємо витрати відділу логістики ТОВ «Делта Спорт». Специфіка аналізу витрат у логістиці полягає в групуванні витрат не за структурними підрозділами промислового підприємства, а за видами робіт та тоговельними логістичними операціями. Перехід від управління по функціям керування процесом вимагає відповідного переходу від обліку витрат за функціями до обліку витрат за процесами. Аналіз і оцінка загальних логістичних витрат ТОВ «Делта Спорт» дозволила виділити структуру логістичних витрат які наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура логістичних витрат ТОВ «Делта Спорт» за 2016-2018 рр.,

тис.грн.

Стаття логістичних витрат	2016	2017	2018
1. Витрати на збут	10135,8	16578	909,6
2. Витрати затримання запасів на складі:	1 344,6	2 700,16	3 358,8
Складські витрати –	1 220,4	2 486,7	2 975,4
Витрати на обслуговування запасів -	124,2	224,1	383,4
4. Витрати на закупівлю	12 789	16 632	31 220,1
5. Витрати на фізичне переміщення	2 192,4	3 088,8	6 053,4
6. Витрати на логістичне адміністрування	2 575,8	4 255,2	3 153,6
Всього	28 323	43 270,2	49 804,2

Відобразимо показники за 2018 рік таблиці 2.2 на рис 2.5.



Рис. 2.5 Структура логістичних витрат ТОВ «Делта Спорт» за 2018 р.

Проаналізувавши таблицю, ми бачимо, що витрати постійно зростають. Але в останні роки витрати на збут та логістичні витрати зменшилися на 43% та на 24% відповідно. Це спричинено модернізацією логістичної системи як в середині підприємства так і зовні, оскільки в 2017 році було закуплено нове устаткування для торгівлі та транспортування в технологічному процесі, а також додано систему замовлення онлайн, та прогнозування попиту споживачів. Спираючись на загальний розвиток підприємства, можна сказати, що збільшення логістичних витрат спричинено збільшенням обсягів реалізованої продукції. Хоча також потрібно зазначити, що підприємство не ефективно і нерационально використовує логістичні витрати.

Витрати на збут на підприємстві за 3 роки збільшилися на 4 023 000 грн., але потрібно пам'ятати, що в 2017 році був різкий стрибок витрат через вищезгадані процеси на підприємстві. Як ми бачимо, на фоні стрімкого збільшення обсягів реалізації, витрати на збут мають також різкий характер, але в той же час і зменшення, оскільки динаміка витрат на збут є коливального характеру, що спричинено більш раціональним використанням фінансів підприємства відведених на збут.

Складські витрати збільшилися за 3 роки на 1 034 000 грн., або на 126%. Складські витрати збільшилися пропорційно до зміни обсягів запасів на складах. При цьому, транспортно-складські витрати істотно впливають на собівартість продукції,

представляючи собою прямі накладні витрати на цю продукцію. Що призводить в свою чергу до збільшення ціни.

Витрати на закупівлю збільшилися на 9 315 000 грн. як ми можемо бачити це найбільші витрати разом з витратами на транспортування. Збільшення витрат на закупівлю спричинено вищезгаданим збільшенням реалізованої продукції, що тягне за собою збільшення замовлених партій та витрат на їх транспортування, збереження тощо.

Витрати на транспортування є також значними, оскільки до них включають:

1) оплата тарифу (фрахту) за перевезення та розвантаження-навантаження вантажів (за умови, що такі витрати покладаються на покупця);

2) провізна плата з усіма додатковими зборами (крім штрафних санкцій), якщо такі витрати покладаються на покупця;

3) витрати на протипожежну та сторожову охорону при транспортуванні запасів до покупця транспортом (за умови, що такі витрати покладаються на покупця);

4) витрати з доставки та розвантаження на складах підприємства запасів, що надійшли (крім оплати праці постійних складських працівників, яка належить до витрат на утримання заводських складів).

Отже, спостерігаємо, що логістичні витрати підприємства невпинно збільшуються. Головною причиною збільшення витрат є збільшення складських приміщень, збільшенням транспортної діяльності, обсягів реалізації, також підприємство з часом стало більш раціонально використовувати фінансування відведене на збут та логістичні витрати, але ці показники можна покращити застосувавши сучасну логістичну концепцію.

2.2 Оцінка рівня відповідності діяльності підприємства логістичних концепцій

Ефективна діяльність логістичної концепції покликана задовольнити потреби торговельної діяльності у найкращий спосіб, але й водночас мінімізувати витрати підприємства. Треба відмітити, що дослідженню логістичних систем приділяється

мало уваги на підприємствах, але це є затратна сфера діяльності всіх компаній, що має постійно вдосконалюватись. Наприклад у вартості продукту ТОВ «Делта Спорт», що потрапив до кінцевого споживача більш ніж 35% ціни складають витрати, пов'язані із збереженням, транспортуванням, пакуванням й іншими операціями, котрі забезпечують рух матеріального потоку. Оскільки ТОВ «Делта Спорт» не в силі змінити логістичну концепцію виробництва «NIKE», потрібно зменшувати витрати на збереження та переміщення що може дещо знизити ціну на товар та збільшити прибуток підприємства.

Логістичні процеси на підприємстві супроводжують такі процеси: закупівельна, інформативна, розподільна, транспортна і складська логістика для доставки готової продукції споживачам. Тому основним методологічним підґрунтям для вдосконалення логістичної концепції сучасних підприємств доцільно обрати системний підхід, що забезпечує інтеграцію та чітку взаємодію усіх елементів логістичної системи. Інформаційна інтеграція логістичних складових в межах систем матеріальнотехнічного забезпечення, збуту продукції на основі системного підходу є резервом якісного підвищення результативності підприємства.

Окрім оптимізації потужностей логістичної концепції, оцінювати функціонування логістичної концепції можна на підставі оцінки логістичної системи параметри якої класифікують так: обсяг, швидкість, асортимент, вартість, нестійкість (від англ. "5V")[23] табл.5.

Таблиця 2.3

Параметри функціонування логістичної системи (5V)

Ознака	Характеристика
Об'єм (Volume)	Обсяг матеріалопотоку, що проходить через систему чи її елементи (наприклад, виробництво, склад, дистрибуцію тощо)
Швидкість (Velocity)	Тривалість циклу виконання замовлення, циклу закупівель, виробничого циклу, термін розроблення та впровадження на ринок нових товарів, оборотність товарних запасів
Асортимент (Variety)	Товарна номенклатура, товарна лінія

Нестійкість (Volatility)	Коливання попиту, стабільність графіків поставок, надійність всіх ланок логістичної системи
Вартість (Value)	Ціна "логістичного продукту", загальні логістичні витрати системи

Використання системи оцінювання логістичної системи покликані вирішити три основні задачі: моніторинг логістичних операцій, контроль над ними та оперативне управління. Моніторингові показники дають змогу прослідкувати за динамікою роботи логістичних систем. До типових моніторингових логістичних показників належать рівень сервісу та елементи структури витрат. Контрольні показники відображають поточні результати діяльності та слугують для коригування логістичного процесу в тих випадках, коли він відхиляється від встановлених нормативів (наприклад, відслідковування пошкоджених вантажів при транспортуванні). Показники оперативного управління призначені для мотивації персоналу.

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

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

До першої категорії належать логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити лівову частку активів підприємства. Наприклад, у дистриб'юторів вони перевищують 90% від загальних активів. Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішно скуповуються інвестиції, вкладені в основні засоби. Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть:

- площа, кв.м;
- місткість, куб.м або кількість товару в тонах;
- пропускна спроможність, т/добу;

- кількість, од. До другої категорії можна віднести такі показники, як:
- ефективність логістичної системи;
- продуктивність ланок логістичної системи;
- надійність логістичної системи;
- гнучкість логістичної системи.

Застосування систем оцінювання результатів логістичної діяльності покликані вирішити три основні завдання: моніторинг логістичних операцій, контроль продуктивності логістичної системи та ефективність управління логістичною системою. Для того щоб повести моніторинг логістичної системи, потрібно здійснити аналіз показників ефективності, продуктивності тощо. Для здійснення розрахунків показників побудуємо таблицю вихідних даних табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників логістичної діяльності підприємства ТОВ «Делта Спорт» за 2016-2018р.р

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		
	Рік	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Кількість розвантажень/ відвантажень		4330	5940	7910	1610	1970	0,4	0,3
Кількість скомплектованих замовлень		3870	5400	8550	1530	3150	0,4	0,6
загальна кількість замовлень		4370	6100	9660	1730	3560	0,4	0,6
Кількість вантажників		30,0	40,0	5,0	10,0	10,0	0,3	0,3
Кількість комплектувальників		20,0	30,0	40,0	10,0	10,0	0,5	0,3
Кількість торгових агентів		30,0	40,0	40,0	10,0	0,0	0,3	0,0
Чиста виручка з продаж тыс.		43000	66710	76930	23700, 9	10220, 0	0,6	0,2
Середньорічна вартість логістичних активів		31080	35420	39270	4340,0	3840,0	0,1	0,1

Продовження табл.2.4

Чистий прибуток	14300	21000	73000	12100	51000	0,8	2,4
Інвестиції в логістичні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Фактичне завантаження потужностей	4300,6	6671,5	7693,5	2370,9	1022,0	0,6	0,2
Нормативне завантаження потужностей	3672,7	5697,5	6570,2	2024,7	872,8	0,6	0,2
Собівартість реалізованої продукції	3545,0	5511,7	6130,2	1966,7	618,5	0,6	0,1
Середньорічна сума оборотних коштів	111,9	116,4	264,3	4,5	147,9	0,0	1,3
Загальні логістичні витрати	2317,5	2439,8	2613,5	122,4	173,7	0,1	0,1
Витрати на реалізацію продукції	162,6	171,2	183,4	8,6	12,2	0,1	0,1
Валовий дохід	755,6	1159,8	1563,3	404,2	403,5	0,5	0,3
Кількість вчасно виконаних замовлень	385,0	539,0	852,0	154,0	313,0	0,4	0,6
Замовлення реалізовані зі складу	385,0	539,0	852,0	154,0	313,0	0,4	0,6
Кількість реклаमाцій	10,0	12,0	14,0	2,0	2,0	0,2	0,2

Проведемо розрахунки показників, що характеризують продуктивність логістичної системи підприємства: дані показники характеризують продуктивність людських ресурсів в логістичних процесах на підприємстві, що є важливим показником для будь-якого підприємства торгівлі. Вимірюється кількістю логістичних операцій, виконаних одним працівником за рік. Статистичні данні вказані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники продуктивності працівників логістичної системи ТОВ «Делта Спорт»

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		
	Рік	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника		144	149	158	4	10	2,89	6,53
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника		194	180	214	-14	34	-6,98	18,75
Кількість замовлень на 1 торгового агента		146	153	242	7	89	4,69	58,36

Дані показники свідчать про кількість комплексних дій робітників логістичного відділу протягом 3 років.

Відобразимо динаміку зміни даних показників на рис.2.6.

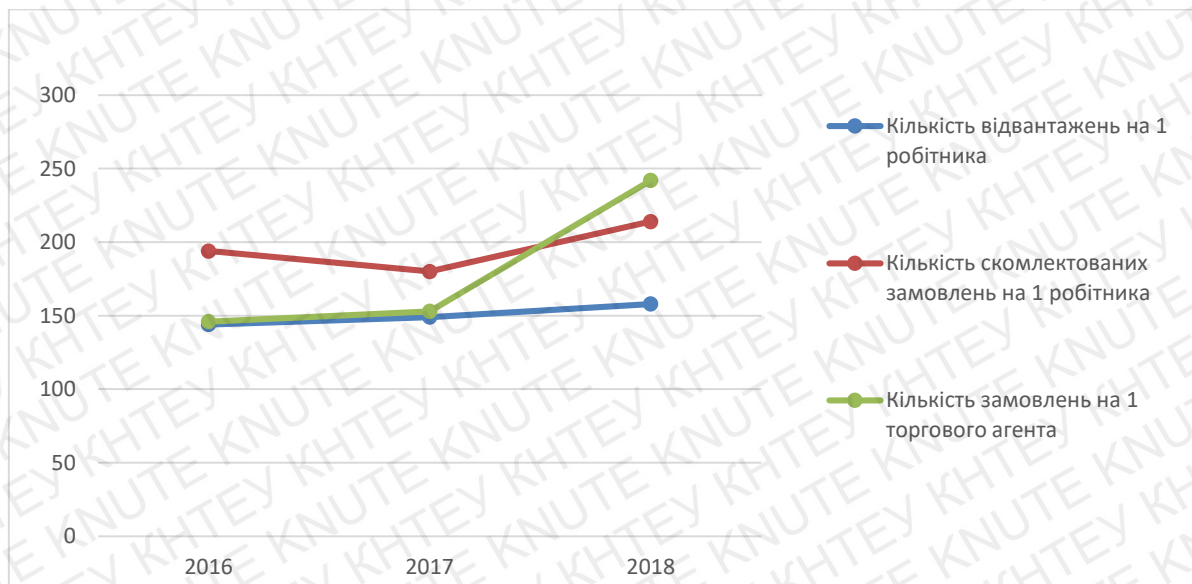


Рис.2.6 Динаміка показників продуктивності робітників логістичного відділу ТОВ «Делта Спорт» за 2016-2018рр.

Проаналізувавши динаміку зміни показників продуктивності робітників логістичного відділу, спостерігається загальна позитивна динаміка до зростання, що свідчить про збільшення замовлень підприємства, що в своє чергу призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та збільшення доходу підприємства у майбутньому.

Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника порівняно з іншими показниками має стабільний характер до збільшення, але потрібно враховувати, що така динаміка не буде спостерігатися постійно, оскільки потрібно враховувати людський ресурс.

На підприємстві ТОВ «Делта Спорт» встановлена норма навантаження/розвантаження для одного 1 робітника становить бт продукції за зміну. Тобто при постійному збільшенні об'ємів роботи для робітників, буде перевищена встановлена норма, що призведе до зменшення продуктивності праці робітників та несвоєчасного виконання відвантажувально/розвантажувальних робіт, що в кінцевому результаті буде негативно відображено на прибутках компанії.

Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника за аналізований період часу має стрибковий характер. Загальний рівень скомплектованих замовлень за аналізований період збільшився на 20, або на 10,3%. В 2017 році кількість скомплектованих замовлень зменшилася на 18, причиною зменшення кількості скомплектованих замовлень одним робітником стало прийняття на роботу нового комплектувальника, що розділив загальні обсяги скомплектованих замовлень.

Можемо спостерігати, що кількість замовлень на одного товарного агента різко збільшилася з 2017 на 2018 рік. В 2018 році порівняно з 2017 роком кількість замовлень на одного торгового агента збільшилася майже на 60%. Збільшення даного показника відбулося за рахунок зміни деяких елементів логістичної концепції та появи можливості замовити продукцію «Делта Спорт» онлайн. Отже, як ми спостерігаємо на даному етапі розвитку показники продуктивності робітників ТОВ «Делта Спорт» знаходяться в межах норми для даного підприємства.

Проаналізуємо показники ефективності логістичної системи табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності логістичної системи ТОВ «Делта Спорт» за 2016-2018рр.

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення		
	Рік	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Оборот логістичних активів		1,33	1,83	1,91	0,45	0,03	36,07	4,0
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів		1,12	1,12	1,12	0,00	0,00	0,00	0,00
Оборотність запасів:								
кількість оборотів		31,69	47,37	23,20	15,68	-24,17	49,46	-51,03
тривалість одного обороту		11,52	7,71	15,73	-3,81	8,03	-33,09	104,20
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат		0,45	0,34	0,33	-0,11	-0,01	-24,63	-2,84
Рентабельність каналів збуту		0,15	0,16	0,20	0,01	0,04	9,88	22,26

Відобразимо динаміку зміни даних показників на рис.2.7

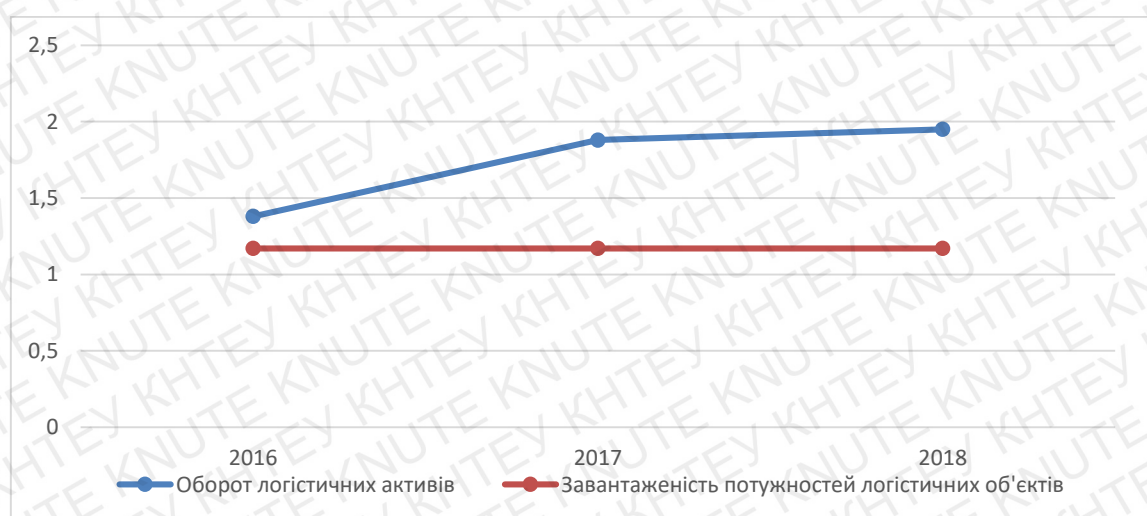


Рис. 2.7 Динаміка зміни обороту логістичних активів та завантаженості потужностей логістичних об'єктів ТОВ «Делта Спорт» за 2016-2018рр.

Аналізуючи динаміку завантаженості потужностей логістичних об'єктів, спостерігається, що вона знаходиться на одному рівні. Значення даного показника становить 1,17. Тобто це потужність що прорахована в логістичній концепції с запасом, що дає змогу використовувати логістичну систему зі збереженням 10-30% резерву потужності.

Показник завантаженості потужностей показує, що фактичне завантаження потужностей є більшим ніж нормативне. Подальше зростання показника фактичного навантаження понад норму може призвести до швидшого зносу транспорту та інструменту торгівлі, також це негативно вплине на саму роботу підприємства, оскільки є ймовірність виникнення погіршення якості продукції та обслуговування, несвоєчасне виконання заданого плану продажу, тощо.

Оборот логістичних активів, через елемент логістичної концепції REO (Reorder Point) має стрибковий характер, що свідчить про те, що збільшується швидкість обороту власного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний логістичний цикл, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку. Збільшення оборотності активів відбувається за рахунок збільшення чистої виручки від продаж. Що є позитивним показником розвитку підприємства та збільшує конкурентноспроможність підприємства на ринку спортивного одягу та взуття України.

Проаналізуємо надійність логістичної концепції підприємства, зробивши аналіз надійності логістичної системи ТОВ «Делта Спорт». На ринку дистрибуції це є важливим показником, оскільки відповідного до даного значення можна спостерігати на якому рівні підприємство себе позиціонує на ринку, а також які будуть відносини та комунікації з підприємство під час партнерства, готовність підприємства дотримуватися умов поставок, готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування, готовність підприємства виявляти та усувати недоліки в обслуговуванні, рівень комунікації між контрагентами тощо.

Тобто, надійність логістичної концепції свідчить про правильні настанови логістичної концепції.

Проаналізуємо показники надійності логістичної системи в табл.2.7.

Показники надійності логістичної системи

Показник	Значення			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
Рік							
Надійність поставок	88,10	88,36	88,20	0,26	-0,16	1,00	1,00
Готовність до здійснення поставки	88,10	88,36	88,20	0,26	-0,16	1,00	1,00
Якість поставки	0,23	0,00	0,21	-0,23	0,21	0,00	0,00

Відобразимо показники надійності логістичної системи підприємства на рис.2.8.



Рис.2.8 Динаміка зміни надійності поставок та готовності здійснення поставок ТОВ «Делта Спорт» за 2016-2018р.р.

На графіку зображено, що надійність поставок та готовність до здійснення поставки підприємством мають однаковий рівень. Це свідчить про те, що кількість вчасно виконаних замовлень відповідає кількості замовлень реалізованих зі складу. Оскільки при отриманні партії за накладною вся продукція направляється на розподільчий склад, таким чином вся продукція надходить до торгівельної мережі з розподільчого складу.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями оптимізації торговельної діяльності підприємництва за рахунок застосування сучасних логістичних концепцій

У другому розділі ми визначили що логістична концепція ТОВ «Делта Спорт» несе за собою велику кількість логістичних витрат, через застарілу логістичну систему. Тому оптимізацію потрібно розпочати з зменшення логістичних витрат.

Логістичні витрати – це витрати, які з’являються при виконанням логістичних операцій, які прописані у логістичній системі підприємства. При цьому для прийняття обґрунтованих рішень під час управління логістичною системою, у складі загальних логістичних витрат враховуються також втрати прибутку від замороження матеріальних ресурсів, запасів товару, а також збиток від недостатнього рівня якості постачання, дистрибуції товару споживачам і якості логістичного сервісу.

Одна з проблем, яка з’являється під час розрахунку логістичних витрат, полягає в тому, що інструменти в традиційних логістичних концепціях, як правило, не дають потрібної кількості інформації для правильного відображення витрат, пов'язаних з логістичними процесами. Причиною є те, що недоліки традиційні логістичні концепції не містять необхідних рекомендацій для різних ланок логістичного ланцюга щодо контролю витрат та агрегують логістичні витрати в інші групи корпоративних витрат, що не дозволяє провести їх аналіз, врахувати всі наслідки прийнятих управлінських рішень і їх вплив на ефективність логістичної системи. Все це спричиняє неможливість керівництва отримувати повну необхідну інформацію про витрати логістичних операцій та спричиняє неможливість контролювати ці витрати.

Зміна логістичної концепції може значно скоротити витрати логістичного ланцюга. Однак це вимагає йти на ризики та використовувати інноваційні рішення.

Для вирішення вищезгаданих проблем підприємства ТОВ «Делта Спорт» доцільно було б використовувати логістичну концепцію JIT (точно в термін), через можливу оптимізацію логістичного ланцюжка.

В Японії, де була винайдена ця концепція, «брак» вважається необґрунтованими витратами, а запаси – втратами тому, що вони займають простір і зв'язують ресурси. Система «точно в термін» – це логістична концепція, яка охоплює кожний аспект виробничого процесу – від розробки і продажу продукції до після продажного обслуговування. Для того, щоб система працювала, мають бути виконані деякі вимоги, а саме: мінімізація збоїв і порушень у всіх логістичних процесах; зменшення всіх необґрунтованих запасів. Застосування концепції “точно у термін” має свої позитивні та негативні сторони які вказані в табл 3.1.

Таблиця 3.1

Позитивні та негативні сторони застосування логістичної концепції JIT на підприємстві ТОВ «Делта Спорт»

Позитивні сторони	Негативні сторони
Зменшення рівня матеріальних запасів у процесі виробництва, закупівель і готових виробів	низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними
Відсутність арендованих під склади приміщень	введення системи може вимагати великих змін, яких важко досягнути на практиці
Зменшення витрат на складування і переміщення матеріалів	
Зменшення браку, простоїв торговельного устаткування і персоналу	
Підвищення якості обслуговування	
Підвищення рівня продуктивності компанії	
Підвищення участі робочих у вирішенні проблем	
Більша гнучкість при зміні асортименту товару	

Отже, розглянувши концепцію управління «точно в термін» можна дійти висновку, що дану концепцію можна застосувати для управління торговими

системами в умовах переходу з традиційних логістичних систем. Основні елементи системи «точно в термін» перш за все зроблені для: оптимізації логістичних процесів, покращення якості товару та обслуговування, скорочення термінів отримання товару споживачами, зміною деяких структурних ланок торгового підприємства, зниження матеріальних запасів та найголовніше це зменшення витрат.

Наслідками зменшенням витрат для компанії ТОВ «Делта Спорт», за рахунок впровадження логістичної концепції JT (точно в термін), буде зменшення запасів, через відмову від використання складськими приміщеннями, тобто зменшення оборотних активів та показників фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, на які впливають оборотні активи.

Оскільки підприємство ТОВ «Делта Спорт» зможе більш швидко реагувати на попит - суттєво збільшиться конкурентоспроможність підприємства. Зміняться показники логістичної ефективності, надійності, тощо. За рахунок впровадження системи JT «just in time» однозначно зменшиться кількість рекламаций на підприємстві, що напряду підвищить якість поставки. Як наслідок зросте рівень надійності компанії, що спричинить підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку спортивного одягу та взуття.

Основною логістичною задачею впровадження логістичної концепції JT «just in time» на підприємстві ТОВ «Делта Спорт» буде зменшення часових та фінансових затрат підприємства на логістичні процеси, тобто скорочення часових затрат на весь логістичний цикл. Відбудеться збільшення доходів, за рахунок оптимізації і зменшення витрат підприємства на запаси, штрафи за несвоєчасне виконання умов договору, якщо такі будуть наявні і т.д.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження елементів сучасних логістичних концепцій в діяльності підприємництва

Очікуваний результат – це зменшення кількості ланок логістичного ланцюга через впровадження логістичної концепції JT «точно в термін», що потягне за собою

зменшення логістичних витрат, зменшення ціни на товар в роздрібних магазинах, та збільшення прибутку через збільшення оборотних коштів.

Оптимізуємо затрати часу на кожному з етапів логістичного циклу однієї партії одягу «NIKE».

Аналізуючи таблицю 3.2 ми бачимо, що логістичний процес замовлення та отримання партії займає майже 14 діб. Головною проблемою логістичного ланцюга підприємства у логістичному циклі є доставка замовлення від заводів «NIKE» до митниці зручній для «Делта Спорт» . Для уникнення даної проблеми потрібно переглянути договір з контрагентом з метою запропонувати дотримання концепції ЛТ, що допоможе скоротити доставку продукції, або робити замовлення частіше, для того щоб оптимізувати поставки під логістичну концепцію ЛТ . Можливо також буде запропоновано збільшити кількість замовлень, але зменшити їх обсяг, що зробить логістичний ланцюг більш швидким та збільшить привабливість покупця через потстійну зміну товару.

Також потрібно звернути увагу на фактор, того що під час отримання товару на складі не завжди є можливість одразу розвантажити авто, оскільки працівники зайняті внутрішньотранспортними роботами - розподілом товару з складів до роздрібною мережі. Ця затримка може тривати більше 2ух днів. Враховуючи впровадження концепції ЛТ, потрібно зазначити, що дана концепція передбачає ліквідацію складів. За допомогою ліквідації витрат на складське приміщення для зберігання товару, можна скоротити не малу частину загальних витрат підприємства.

Потрібно також зазначити, що автомобіль підприємства ТОВ «Делта Спорт» по шляху до митниці їде не завантажений, що свідчить про холостий пробіг, який приносить виключно витрати для підприємства через витрати на паливе та амортизацію транспортного засобу. Для усунення даної проблеми потрібно знайти додаткового партнера, якому потрібні транспортні засоби даного типу для транспортування власної продукції і за рахунок отриманого фрахту зможемо частково покрити транспортні витрати.

Оскільки логістична концепція кардинально змінює логістичну систему та зменшує логістичний ланцюг, доцільним буде відобразити графічно зміни у логістичних ланцюгах до/після впровадження концепції ЛІТ «точно в термін».

Відобразимо логістичний ланцюг переміщення товару на рис 3.1.



Рис 3.1 Логістичний ланцюг переміщення товару ТОВ «Делта Спорт»

Дослідивши логістичний ланцюг переміщення можна сказати що товар проходить складну логістичну систему, і цим самим збільшує свою кінцеву ціну, що є найбільшим недоліком у продукції «NIKE». Тепер розглянемо очікуваний оптимізований логістичний ланцюг ТОВ «Делта Спорт» після впровадження логістичної системи ЛІТ «точно в термін» на рис 3.2.



Рис. 3.2 Логістичний ланцюг переміщення товару ТОВ «Делта Спорт» після впровадження логістичної системи ЛІТ «точно в термін»

Застосування логістичної концепції ЛІТ «точно в термін» передбачає зникнення усіх складських приміщень, та витрат на зберігання.

Хоча зменшення запасів і зробить будь який збій у логістичному ланцюгу критичним, але оптимізація ланцюга товароруху зменшує ціну продукції «NIKE» через відсутність складських витрат, та робить його більш привабливим для клієнта. Такі наслідки збільшать кількість проданої продукції, що збільшить доходи компанії та збільшить довіру компанії «NIKE»

Другою основною зміною буде зміна домовленостей з «NIKE» щодо тривалості доставки продукції с заводу до пункту передачі товару. Зміна буде передбачати зменшення часу у 2 рази з 336 до 168 годин. Збільшиться час перебування товару у розподільчому складі з 16 до 24 годин. Та зникне необхідність у транспортуванні товару до головного складу.

Або альтернативний варіант буде застосовувати крокову систему замовлення. Тобто замовлення наступної партії товару буде відбуватися поки перша партія ще доставляється, що також може скоротити термін розриву логістичного ланцюга доставки та переміщення товару у 2 рази. Схему змін відобразимо на рис. 3.3.

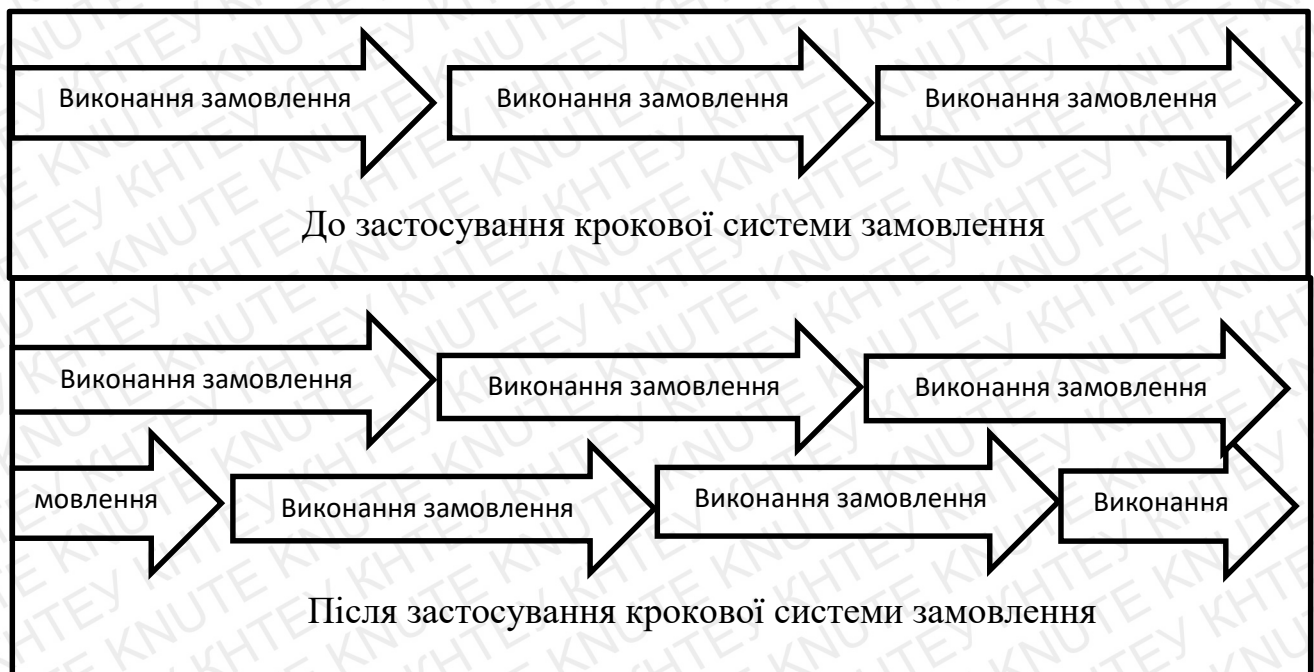


Рис. 3.3 Приклад альтернативи замовлення партій товару компанією ТОВ «Делта Спорт»

Оскільки збільшилася частота надходження товару збільшиться і надійність логістичного ланцюга що задовольняє вимоги логістичної концепції «точно в термін». Але при збільшенні надходження товару збільшаться і логістичні витрати, проте вони виростуть тільки через збільшення обороту, що є позитивним показником, оскільки самі витрати на виконання логістичного ланцюга зменшаться.

Впроваджуючи концепцію ЛІТ у торговельну діяльність ТОВ «Делта Спорт» є можливість відмовитися від складських приміщень для того, щоб скоротити складські витрати до нуля. Дану проблему можна вирішити за рахунок перегляду логістичної системи складів, наприклад, можна використовувати мінімальні складські приміщення безпосередньо на роздрібних точках реалізації. Тобто доставка до складів більше як ланка логістичного ланцюга – непотрібна. Проаналізуємо наскільки скоротиться час логістичного циклу, впровадивши концепцію ЛІТ та оптимізувавши внутрішньологістичний процес торгівлі в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані зміни часових затрат логістичного циклу

Показник	Час до оптимізації, год	Час, год
Замовлення партії, отримання рахунку та оптала	24,0	24,0
Доставка товару с заводів «Nike» до митниці України	336,0	168
Транспортування до головного складу	24,0	-
Розподілення товару на головному складі	24,0	-
Транспортування до локальних складів	10,0	-
Розподіл товару по роздрібним точкам	16,0	24,0
Транспортування до роздрібної мережі	17,0	17,0
Транспортування товару до розподільчого складу	-	10,0
Всього часу на логістичний цикл	451	219

Відобразмо зміну логістичного циклу у графічному вигляді на рис.3.4.



Рис.3.4 Різниця між традиційним та оптимізованим логістичним циклом

На графіку відображений прогнозований вплив на використаний часу при оптимізованому ланцюгу. Логістичний процес зменшився на 52% з 451 до 219 годин..

Зміна концепції полягає у зменшенні витрат на складські приміщення та зменшення загальних часових витрат за рахунок оптимізації логістичного циклу на етапі замовлення продукції – замовлення буде робитися частіше, щоб задовольнити попит та відповідати логістичній концепції JIT. Також відсутня потреба у транспортуванні на склад при попередньому розподілі товару по роздрібній мережі, тому що товар буде розділятися не на складах а на спеціальному пункті розподілу.

Логістичні витрати на складування та обслуговування товарів на складах зникнуть але з'явиться новий розподільчий пункт тому логістичні витрати на складування зменшаться на 80% ($3\,358,8 \cdot 0,8 = 2660,04 - 3\,358,8 = 671,76$) та буде становити лише 671,76 тис. грн. що заощаджує 2660,04 тис. грн. підприємству ТОВ «Делта Спорт».

Логістичні витрати на фізичні транспортні перевезення зменшаться на 50% через відсутність потреби на перевезення до головного та локального складу ($6\,064,2 \cdot 0,5 = 3\,032,1$). Що заощаджує для підприємства 3 032,1 тис. грн.

Загальна економія становить $3\,032,1 + 2660,04 = 5\,719,14$ тис. грн. Що становить близько 12% ($5\,719,14 * 100 / 49\,804,2 = 11,56$) с загального обороту. Це лівова частка з прибутку компанії.

Як ми бачимо максимальне скорочення часу від оптимізації логістичного процесу підприємства - 219 год. Концепція ЛТ скорочує логістичний цикл на 232 години.

Можна зробити висновок, що впровадивши концепцію ЛТ на підприємстві це великий ризик але вдало оптимізувавши внутрішньологістичні витрати ми можемо скоротити час на реалізацію продукції на 52%, та збільшити дохід у декілька разів.

ВИСНОВКИ

Дослідивши особливості застосування сучасних логістичних концепцій, потрібно зазначити, що для застосування сучасної логістичної концепції потрібно задіяти усі ресурси підприємства (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо). Тобто у представленому розумінні сутності діяльності внутрішньої логістики підприємства наявність логістичної концепції є необхідною та важливою умовою.

Оскільки логістика виступає ключовим інструментом комунікацій на підприємстві, потрібно проводити оцінку логістичної діяльності, враховувати її рівень розвитку, оптимізувати логістичні системи для досягнення нових цілей для організації. У такому випадку найбільш важливим є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися.

Проаналізувавши систему логістичного забезпечення підприємства ТОВ «Делта Спорт» можна сказати, що логістична система підприємства знаходиться на непоганому рівні, але потребує застосування елементів сучасних логістичних систем. Показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Делта Спорт» знаходяться в межах допустимої норми. Підприємство ефективно керує торговельною діяльністю, та має перспективи до розвитку.

До основних переваг підприємства можна віднести застосування сучасних логістичних систем, онлайн замовлення, великий досвід організації в даній торговельній сфері. Висока якість продукції та відпрацьовані бізнес процеси (Приклад рис. 4.1-4.5 додаток А,Б,В). Аналізуючи можливості підприємства, потрібно враховувати, що підприємство постійно розвивається через розвиток конкурентного середовища, та технологічного прогресу. До можливостей підприємства відносяться створення нових ринків збуту, збільшення реклами на цільову аудиторію, постійне вдосконалення торговельного устаткування тощо

Показники логістичної системи підприємства знаходяться на достатньому рівні та в оптимальних межах. Аналізуючи надійність підприємства, а саме якість поставки

потрібно звернути увагу, що рівень даного показника повинен прямувати до нуля, оскільки збільшення рекламцій, у зв'язку з невідповідністю кількості товару може призвести до розірвання контракту з контрагентом.

Завдяки оцінці відповідності діяльності підприємства логістичним концепціям, було знайдено слабкі сторони в логістичному процесі, також запропоновано методи покращення логістичного циклу за рахунок впровадження концепції ЛТ. Дана концепція розглядає складські витрати як збиток, тому впроваджуючи дану систему функціонування забезпечення торговельної діяльності, підприємство матиме можливість економії логістичних витрат за рахунок складських витрат та зменшення логістичних операцій.

Після дослідження перспектив впровадження сучасних логістичних концепцій можна сказати що застосування сучасної логістичної концепції при правильних діях керівництва підприємства буде позитивно впливати на торговельну діяльність, допоможе покращувати свої економічні показники, постійно збільшувати дохід через оптимізацію логістичної системи.

Після визначення напрямів оптимізації, було вирішено оптимізувати логістичні витрати підприємства ТОВ «Делта Спорт». Витрати підприємства на логістику займають не малу частку в структурі загальних витрат підприємства. Оптимізуючи логістичну систему, можна досягнути значних переваг як на ринку збуту так і у внутрішньотранспортних процесах, що може збільшити конкурентоспроможність організації.

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

Економічне обґрунтування після впровадження концепції ЛТ очікується що складські витрати будуть зменшені на 80%, що свідчить про економію підприємства в обсязі 2 687 000.грн, витрати на фізичні переміщення будуть зменшені на 50% та

збільшать дохід на 3 032 000 тис.грн. Логістичний цикл через застосування сучасної логістичної концепції зменшиться на 52% і буде становити 219 годин замість 451 години. Враховуючи впроваджену концепцію, потрібно зазначити, що через зменшення логістичних витрат зменшиться і ціна на продукцію ТОВ «Делта Спорт» що потягне за собою збільшення кількості продажів та дохід.

Щодо самих логістичних концепцій та їх елементів, будь яке підприємство рано чи пізно повинне буде перейти на більш сучасне устаткування та використовувати сучасні логістичні концепції щоб залишатися конкурентно спроможними. Правильно підібрана та застосована логістична концепція зможе вивести підприємство на перші місця в своїх сферах діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Романов А.Д., Методичні вказівки для вивчення дисципліни «Торговельна логістика» / Романов А.Д., Никончук В.М. – Рівне., 2013. – 52 с.
2. Дональд Бауерсокс. Логістика. Інтегрований ланцюг поставок / Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. – М.: ИНФРА-М, 2005. - 976 с.
3. Гапчак Т.Г. Фундаментальні концепції логістики / Т.Г.Гапчак // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: 2010. – №265, с.429.
4. Murphy P. Contemporary Logistics / P.Murphy, D.Wood // 10th Edition, International edT, Upper Saddle River, N.J.; Harlow: Prentice Hall, 2011, p.586.
5. Resource Requirement Planning [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/WelingkarDLP/resource-requirement-planning>
6. Stevenson W.J. Production / Operations Management [текст] / W.J.Stevenson // Von Hoffman Press, 1996.
7. Logistics time [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://logisticstime.com/logisticheskaya-sistema/sistema-tochno-vovremya-just-in-time/>
8. Logistics&Marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.ltd.ua/rp.html>
9. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна» : зб.наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88-93.
- 10.Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
- 11.Сергіїв В. І. Менеджмент в бізнес-логістиці/ В. І. Сергіїв. М. : ПД “Филинь”, 1997. - 772 с.
- 12.Черевко Г. В. Вдосконалення управління матеріально-інформаційними потоками підприємств АПК на засадах логістики : моногр. / Г. В. Чер

13. Korzeniowski A. Ekologistyka zużytych opakowań / A. Korzeniowski, M. Skrzypek. Poznań : ILiM, 1999. – 167 s.
14. Чудаков А. Д. Логистика : учеб. / А. Д. Чудаков. – М. : Изд-во РДЛ, 2001. – 480 с.
15. Blaik Piotr. Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania / P. Blaik. Wydanie III, poprawione. - Warszawa : PWE, 2010. – 480 s.
16. Сток Д. Р. Стратегическое управление логистикой / Д. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; [пер. с 4-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
17. Меджибовська Н. С. Сучасні тенденції управління ланцюгами поставок / Н. С. Меджибовська // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – Вип. 1(35). – С. 283-288.
18. Логістика [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: wikireading.ru/4647
19. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем. Підручник / за ред. проф. М. П. Денисенка, проф. П. Р. Лековця, проф. Л. І. Михайлової. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 336 с.
20. Григорів М. Н. Логістика: навч. підручник [для студентів вузу] / М.Н. Григорів, А.П. Долгів, С.А. Уварів. — М.: Гардарики, 2006. — 463 с.
21. Клунко Н.С. Економіко-організаційний механізм логістичних процесів у виробничій сфері: дис.канд. екон. наук / Н.С. Клунко.–Х, 2010. – 182 с.
22. Система постачань "точно у термін" в логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html>
23. Електронний журнал «Вістник» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: visnyk-onu.od.ua/journal/pdf
24. Електронний підручник «Торговельна логістика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1329091262330/logistika/vstup_torgovelna_logistika
25. Есенькін Б. С. Логістика в книжній справі : підручник для вузів / Б. С. Есенькін, М. Д. Крилова. – Київ, 2002. – 335 с.

- 26.Методологічні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://vlp.com.ua/files/38_4.pdf
- 27.Гаджинский А.М. Практикум по логистике. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1999. – 128с.
- 28.Якимишин Л.Я. Ідентифікація та оцінка ланцюга пропозиції промислового підприємства: Автореф. дис...канд. економ. наук: 08.06.01/ Ужгород. нац. ун-т. – Ужгород, 2006. – 24 с.
- 29.Kempny D. Logistyczna obsluga klienta. – Warszawa: PWE, 2001. – 285 s.
- 30.Reza Farahani. Logistics Operations and Management / Reza Farahani Shabnam Rezarour Laleh Kardar - Elsevier, 2011. -486p.
- 31.Система постачань "точно у термін" в логістиці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://logistic-info.ua/ru/tochno-v-srok.html>
- 32.Фролова Л.В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством: монографія. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. ТуганБарановського, 2005. – 322 с
- 33.Чорнописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чорнописька // Вісник національного університету«Львівська політехніка». Серія «Логістика». – № 623. – 2008. – С. 265-271.
- 34.Diagnostyka procesów. Modele. Metody sztucznej inteligencji. Zastosowania, podred. J. Korbicza, J.M. Kościelnego, Z. Kowalczuka, W. Cholewy, WNT, Warszawa. – 2002.

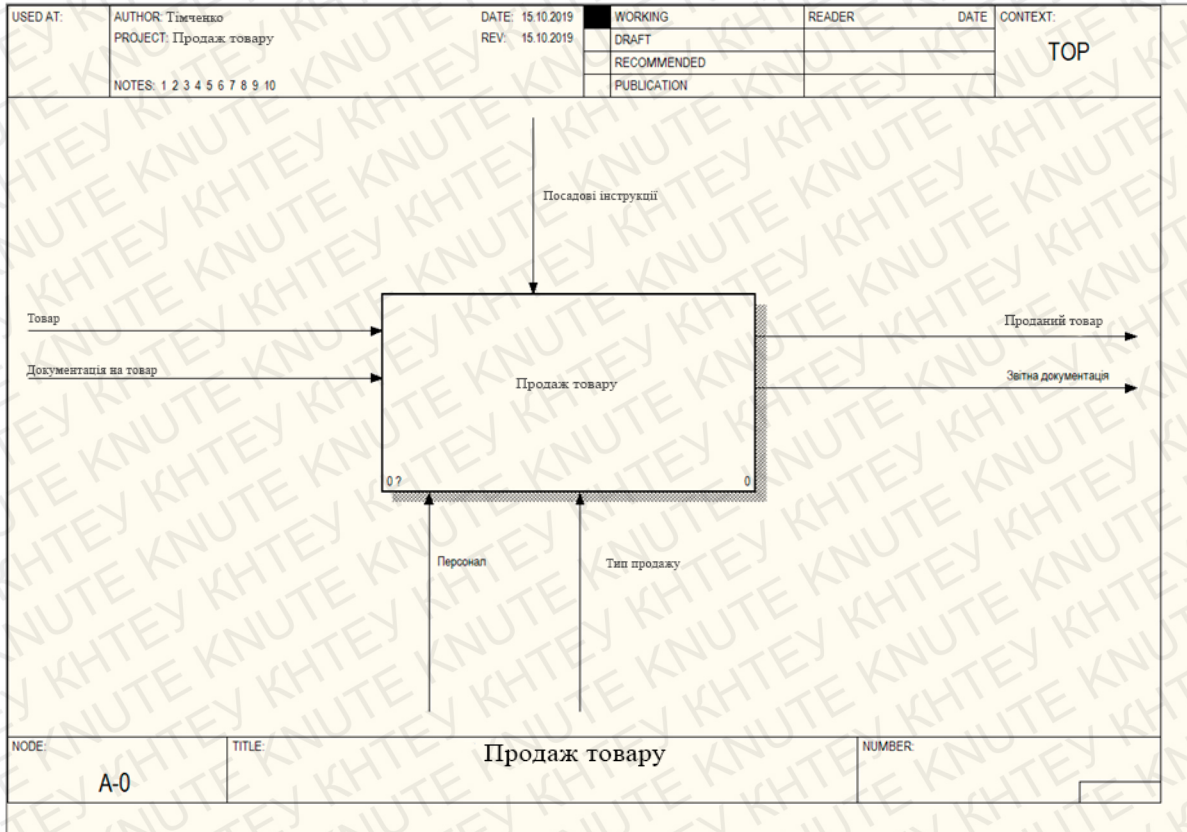


Рис.4.1 Бізнес-процес продажу товару А-0

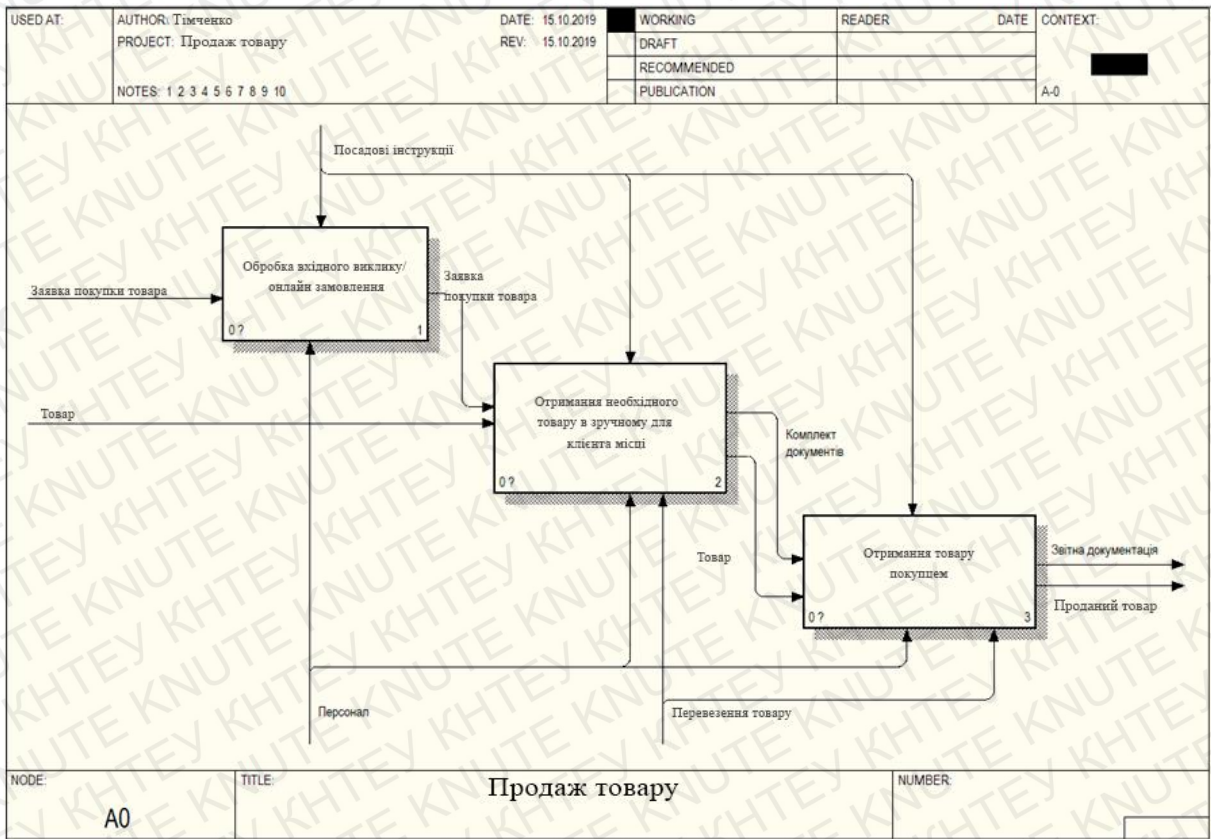


Рис.4.2 Бізнес-процес продажу товару А0

Додаток Б

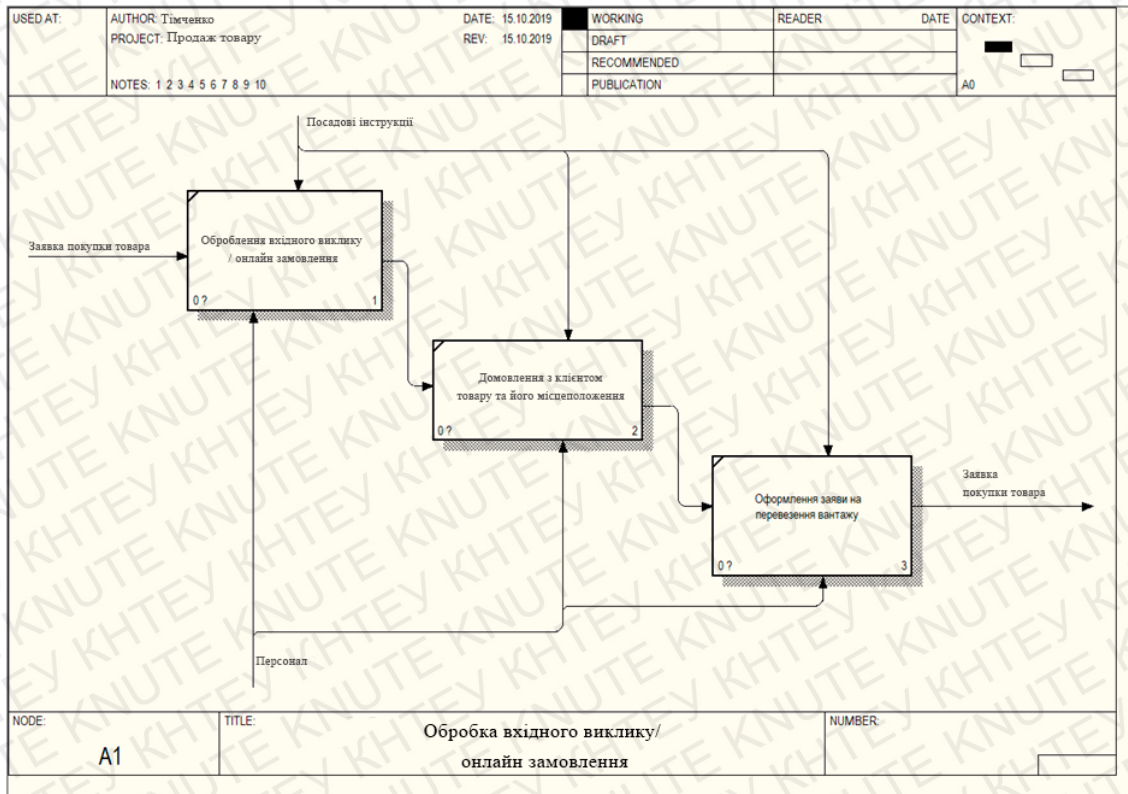


Рис.4.3 Бізнес-процес продажу товару A1

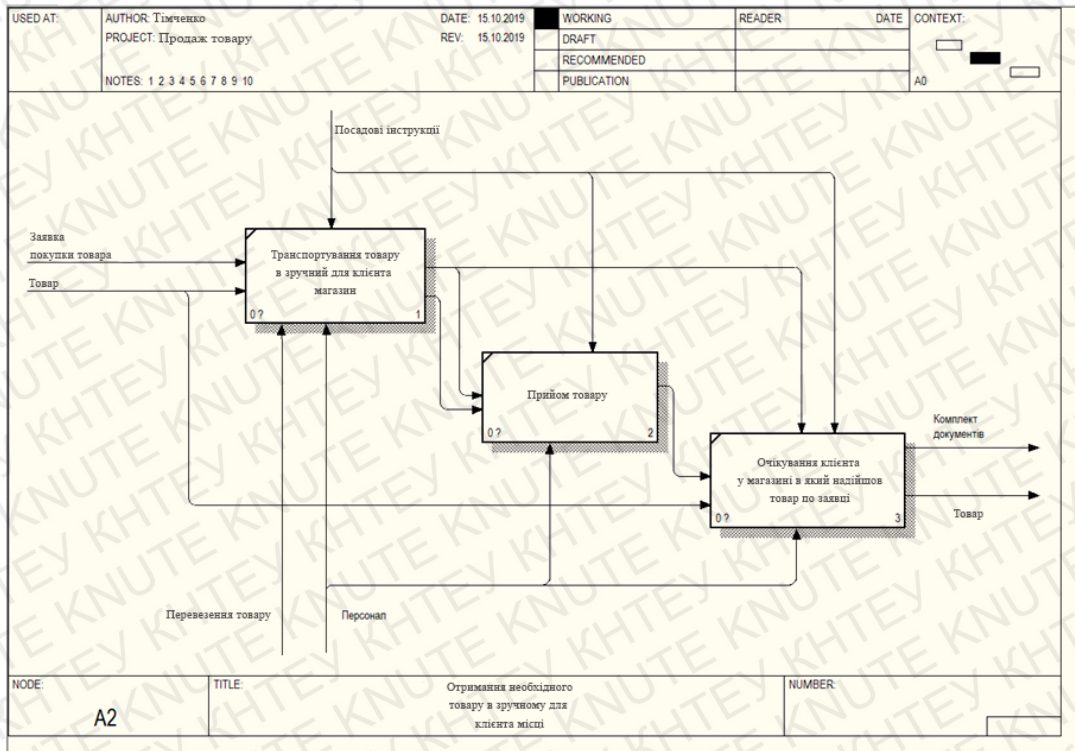


Рис.4.4 Бізнес-процес продажу товару A2

Додаток В

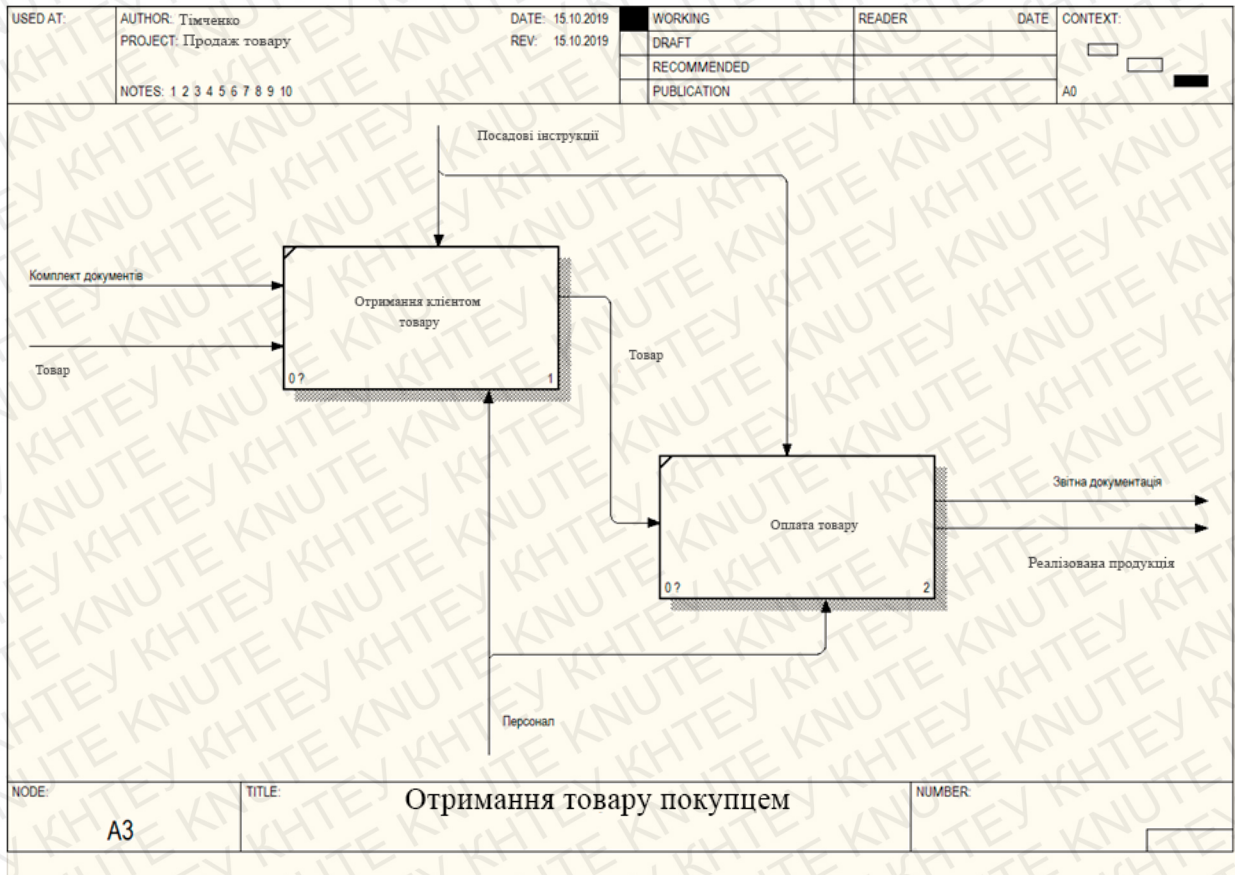


Рис.4.5 Бізнес-процес продажу товару А3