

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Будівельно-технологічний факультет

Кафедра товарознавства та комерційної діяльності в будівництві

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ МАГІСТР

на тему:

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)**

Здобувач **САПРИКІН** Анатолій Анатолійович

Спеціальність *075 «Маркетинг»*

Освітня програма «Маркетинг»

Група МАРКм-23

Керівник Людмила АЛАВЕРДЯН

кандидат економічних наук, доцент

Актуальність удосконалення логістичного менеджменту тісно пов'язана з необхідністю інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки, що вимагає відповідності світовим стандартам логістики. Адже у сучасних умовах швидка доставка товарів до споживача стає одним із основних чинників конкурентоспроможності компаній. Військові дії в Україні підкреслили важливість адаптації логістичних систем до кризових умов та відновлення транспортної інфраструктури. Загалом, вдосконалення логістичного менеджменту сприяє покращенню обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, підвищує їхню лояльність і довіру до бренду

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту в діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені наступні завдання

досліджено сутність та роль логістики в ТОВ «Епіцентр К»;

визначено ключові аспекти логістичного менеджменту підприємства;

розкрито методичні аспекти визначення ефективності логістичного менеджменту підприємства;

проведено аналіз організації логістичного менеджменту «Епіцентр К»

обґрунтовано рекомендації щодо впровадження логістичного аудиту в діяльність підприємства;

розроблено концепцію логістичного менеджменту на засадах клієнтоорієнтованості.

Сутність та роль логістики

Сутність і значення логістичного менеджменту в системі управління

Ключові аспекти логістичного менеджменту

Організаційно-економічне забезпечення логістичного менеджменту

Методичні аспекти визначення ефективності логістичного менеджменту підприємства

Ефективність логістичного менеджменту характеризується за двома основними критеріями: ідентифікація результатів прийнятих логістичних рішень та ефективність, з якою їх було досягнуто.

Перший критерій полягає у наданні необхідного споживачеві рівня логістичного обслуговування та послуговує відображенням здатності підприємства задовольняти наявні потреби ринку за наявної конкуренції.

Другим критерієм, за яким уможлиблюється результатів прийнятих логістичних рішень є ефективність, з якою їх було досягнуто. За даним критерієм уможлиблюється оцінювання спроможності підприємства оптимально використовувати наявні ресурси (мінімізувати використання їх на одиницю корисного результату) і усувати втрати при досягненні необхідного результату

Компанія «Епіцентр К» – потужна національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка стрімко розвивається.



Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року у м. Києві, юридична адреса: 02139 м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044) 561 27 50. Засновниками компанії є Герєга О.В. та Герєга Г.Ф.

Комплексна оцінка фінансового стану за 2019-2023 рр. за показниками доходу, собівартості, активів, власного капіталу, чистого прибутку та чисельності персоналу

Показник	Чистий прибуток (П)	Чиста виручка (Р)	Собівартість (В)	Власний капітал (К)	Активи (М)	Працівник и (Ч)
Чистий прибуток (П)	1	X	X	X	X	X
Чиста виручка (Р)	0,04	1,00	X	X	X	X
Собівартість (В)	0,05	1,22	1,00	X	X	X
Власний капітал (К)	-0,50	-12,44	-10,22	1,00	X	X
Активи (М)	0,07	1,82	1,50	-0,15	1,00	X
Персонал (Ч)	0,15	3,68	3,03	-0,30	2,02	1,00

SWOT-аналіз розвитку ТОВ “Епіцентр К”

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none">- динамічний розвиток B2B-ринку;- популярність та лідируючі позиції на B2B-ринку;- врахування національних та регіональних особливостей ринку;- досвід роботи на нових ринках;- близьке і зручне розташування для постачальників і потенційних споживачів.	<ul style="list-style-type: none">- наявність управляючої компанії з багаторічним досвідом роботи по створенню оптових супермаркетів для бізнес-клієнтів;- великий і різноманітний асортимент з великою часткою (до 90%) продукції вітчизняних виробників;- виробництво власних торгівельних марок конкурентної цінової категорії і якості;- наявність висококваліфікованих менеджерів та системи підготовки кадрів і підвищення кваліфікації;- наявність системи безперебійного забезпечення та поновлення асортименту;- автоматизовані системи складського обліку та системи електронних платежів

SWOT-аналіз розвитку ТОВ “Епіцентр К”

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none">- недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв;- відставання в розвитку рівня сервісу регіональних представництв;- недостатня кількість лояльних клієнтів.	<ul style="list-style-type: none">- недостатня оборотність частини асортименту;- конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції;- недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу в супермаркетах мережі;- плінність кадрів серед молодшого торгівельного персоналу;

SWOT-аналіз розвитку ТОВ “Епіцентр К”

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none">- прямі контакти з виробниками, відсутність посередників є позитивними для ціноутворення;- створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що, відповідно, пожвавлює ринок;- технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку, вдосконалення технологій знижує собівартість;- утримання лідерства в цінах на певні групи товарів;- можливості реклами сприяють залученню нових клієнтів;- зниження цін на сировину для виробництва власної продукції знизить її собівартість і дасть можливість збільшити прибутковість;- пом'якшення постачальниками умов оплати позбавить необхідності залучення позикових засобів і створить економію бюджету за рахунок скорочення оплати за користування кредитами.	<ul style="list-style-type: none">- висока оборотність більшої частини асортименту;- можливість здійснення логістичних процесів високого рівня;- висока ефективність роботи проекту;- співпраця з підрозділами компанії в інших регіонах дозволяє обмінюватися технологічним та сервісним досвідом;- стабільна робота інфраструктури дає можливість успішної діяльності як самої компанії, так і обслуговуючих структур.

SWOT-аналіз розвитку ТОВ “Епіцентр К”

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Загрози (Т)	<ul style="list-style-type: none">- нововведення конкурентів несуть загрозу втрати частини клієнтів і викликають необхідність витрат на власні нововведення;- зниження цін конкурентами приверне значну частину клієнтів і для утримання ринкової частки, з'явиться необхідність позапланово зниження ціни;- погіршення соціально-політичної ситуації може негативно відобразитися на розвитку платоспроможного попиту;- підвищення цін на сировину скоротить прибутковість і спричинить необхідність підвищувати ціни;- збільшення імпорту взаємозамінних товарів може скоротити попит на продукцію внутрішньо національного і власного виробництва;- нестабільність господарського, податкового, банківського і інших законодавств в Україні і світова фінансова криза ускладнюють національну ситуацію;- нестабільність курсу валют може знизити прибутковість зарубіжних підрозділів компанії.	<ul style="list-style-type: none">- незадоволеність клієнтів спричинить необхідність реструктуризації і технічного переозброєння компанії;

**Логістичний
аудит за
технологією
LFA**

1. Організаційна структура, мета та завдання діяльності;

1. Аналіз складу і структури товарної продукції. Напрямок спеціалізації;

1. Оцінка ресурсного забезпечення виробничого процесу;

1. Аналіз планування та прогнозування;

1. Аналіз витрат на логістичний менеджмент;

1. Оцінка забезпечення логістики інформаційними технологіями;

1. Аналіз логістичного менеджменту

Основні принципи логістичного аудиту

```
graph TD; A[Основні принципи логістичного аудиту] --> B[Чітка відповідність стратегії керування окремими потоками ключовим стратегіям підприємства]; A --> C[Поточний моніторинг та підсумковий аналіз показників логістики]; A --> D[Оцінка та групування витрат на логістику];
```

Чітка відповідність стратегії
керування окремими
потоками ключовим
стратегіям підприємства

Поточний
моніторинг та
підсумковий аналіз
показників логістики

Оцінка та
групування
витрат на
логістику

Ймовірність настання та вплив ризиків на логістичний менеджмент ТОВ «Епіцентр К» за методикою Logistics Field Audit

Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Імовірність реалізації, балів	Вплив, балів
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	3,12	4,02
	Зростання цін на покупні запаси	3,06	3,80
	Непередбачувані торгівельні обставини	2,40	3,60
	Порушення транспортної мережі	2,16	3,60
	Вихід обладнання зі строю	2,10	3,06
Внутрішньо-виробничі логістичні потоки	Відсутність інформаційних технологій	2,10	3,18
	Форс-мажорні обставини	2,10	3,06
	Зміна попиту на продукцію	2,46	4,01
Вихідні логістичні потоки	Порушення термінів поставок	2,22	3,67
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	1,98	3,48

Можлива оцінка впливу ризиків на логістичний менеджмент ТОВ «Епіцентр К»

Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Вплив, балів	Імовірність реалізації	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
				10%	50%	75%	100%
Вхідні логістичні потoki	Порушення термінів постачання	4,02	0,40	7,98	39,90	59,84	79,79
	Зростання цін на покупні запаси	3,80	0,39	7,55	37,77	56,65	75,54
	Непередбачувані торгівельні обставини	3,60	0,31	7,15	35,74	53,62	71,49
	Порушення транспортної мережі	3,60	0,28	7,15	35,74	53,62	71,49
	Вихід обладнання зі строю	3,06	0,27	6,08	30,38	45,57	60,76
Внутрішньо- виробничі логістичні потoki	Відсутність інформаційних технологій	3,18	0,27	6,32	31,59	47,39	63,19
	Форс-мажорні обставини	3,06	0,27	6,08	30,38	45,57	60,76
	Зміна попиту на продукцію	4,01	0,32	7,96	39,79	59,69	79,59
Вхідні логістичні потoki	Порушення термінів поставок	3,67	0,28	7,29	36,45	54,68	72,91
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	3,48	0,25	6,91	34,53	51,79	69,06

Аналіз ризиків логістичного менеджменту, які формують ефективність логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

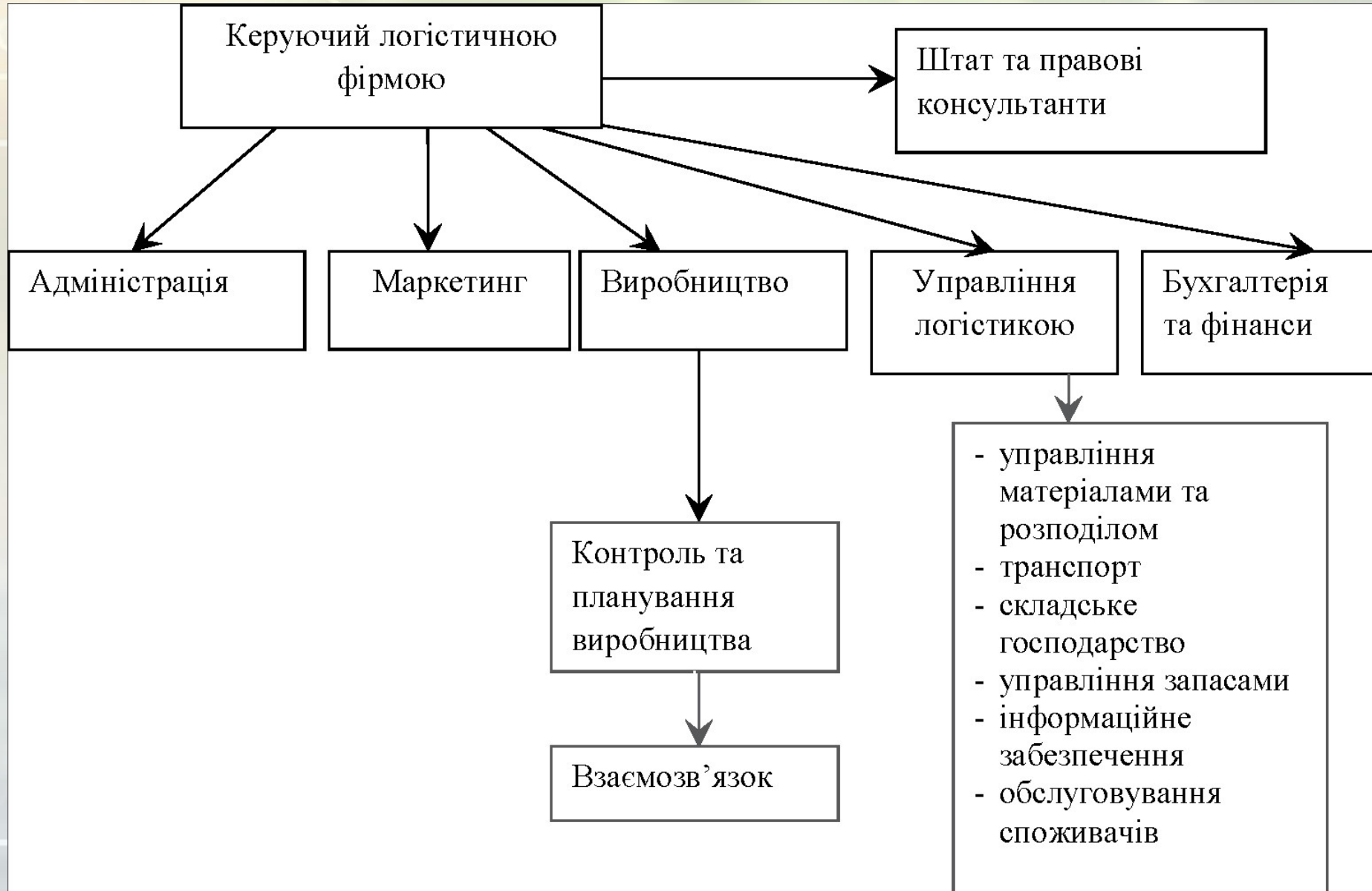
Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
		Нормальний 10%	Припустимий 50%	Критичний 75%	Катастрофічний 100%
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	1980	9900	14849	19799
	Зростання цін на закупні запаси	1874	9372	14058	18744
	Непередбачувані торгівельні обставини	1774	8869	13304	17739
	Порушення транспортної мережі	1774	8869	13304	17739
	Вихід обладнання зі строю	1508	7538	11307	15075
Внутрішньо-виробничі логістичні потоки	Відсутність інформаційних технологій	1568	7839	11759	15678
	Форс-мажорні обставини	1508	7538	11307	15075
	Зміна попиту на продукцію	1975	9874	14812	19749
Вихідні логістичні потоки	Порушення термінів поставок	1809	9045	13568	18091
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	1714	8568	12852	17136

Шляхи мінімізації ризиків логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К»

Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Заходи мінімізації
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	Штрафні санкції постачальникам при затримці, передбачені при укладанні договорів між сторонами за порушення умов контракту
	Зростання цін на закупні запаси	Фіксування закупівельних цін в умовах контракту в межах певних відсотків за період дії договору
	Непередбачувані торгівельні обставини	Моніторинг ринку, формування резервів для подолання непередбачуваних обставин
	Порушення транспортної мережі	Документальне фіксування строків поставок та відповідальності за їх порушення
	Вихід обладнання зі строю	Систематичний технічний огляд обладнання, проведення поточних ремонтів, гарантійне обслуговування
Внутрішньо-виробничі логістичні потоки	Відсутність інформаційних технологій	Формування програмного забезпечення логістичних процесів, підвищення кваліфікації персоналу з питань інформаційної обробки
	Форс-мажорні обставини	Формування резервів запасів для подолання непередбачуваних обставин
	Зміна попиту на продукцію	Формування оптимальних запасів продукції для покриття коливань
Вихідні логістичні потоки	Порушення термінів поставок	Укладання угод із перевіреними компаніями, формування оптимальних запасів
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	Моніторинг ринку, хеджування, прогнозування рівня цін

Впроваджуючи пропоновані заходи в ТОВ «Епіцентр К», можна зменшити негативний вплив ризиків логістичного менеджменту на діяльність підприємства, а в деяких випадках уникнути їх.

Результати проведеного логістичного аудиту в ТОВ «Епіцентр К» за методикою Logistics Field Audit показали, що використання пропонованих заходів дасть змогу утримувати стан реалізації ризиків логістичного менеджменту в 10% зоні нормального ризику, а їх уникнення та мінімізація забезпечить економічний ефект в сумі 198 млн. грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат. Ефективний логістичний менеджмент для ТОВ «Епіцентр К» може бути суттєвим джерелом для утримання та підвищення конкурентних переваг підприємства на галузевому ринку.



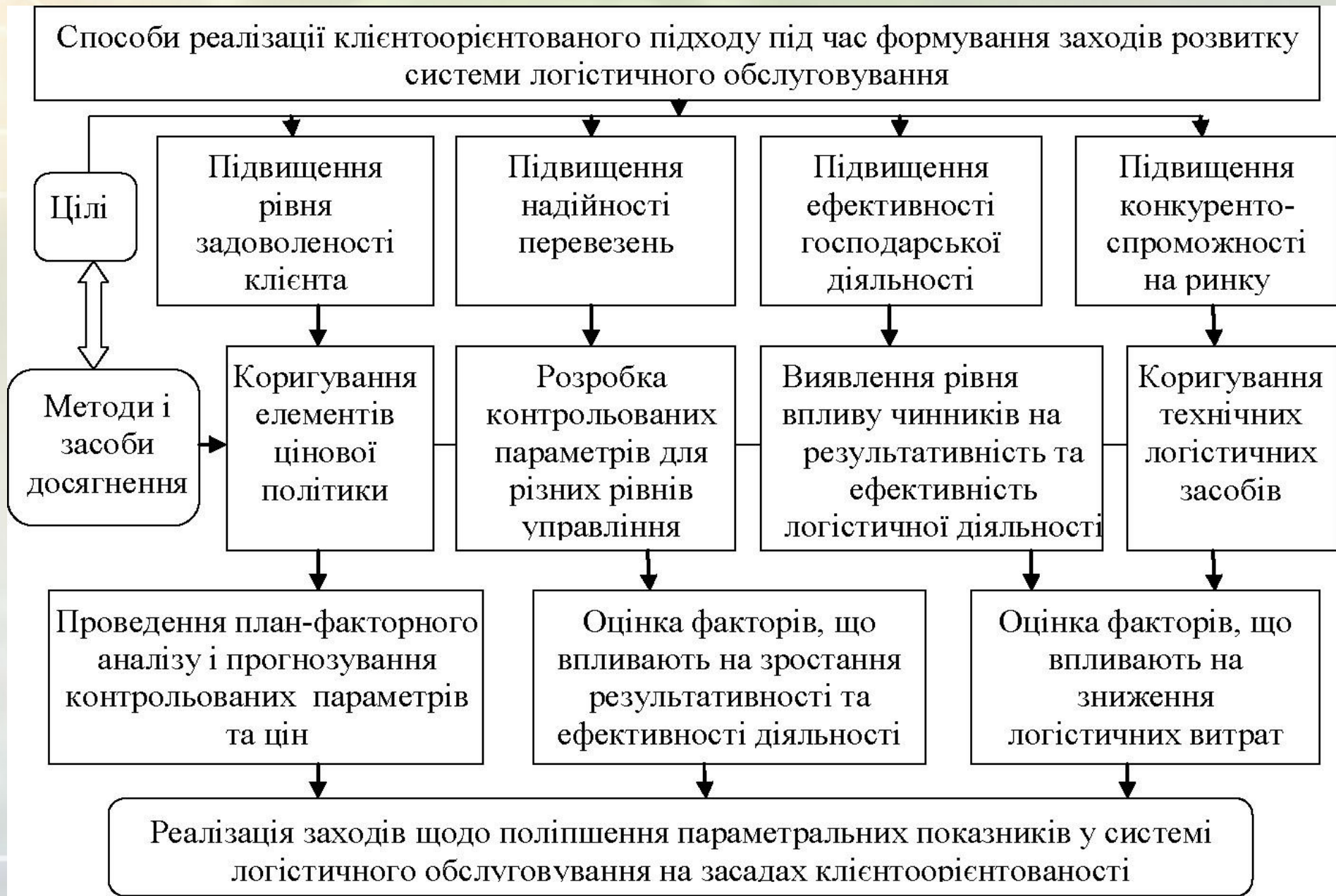
Характеристика параметральних показників у системі логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості

Параметр	Фактор, що визначає показник логістичного обслуговування
Послуга	Тип, вид і набір послуг, надання гарантій, наявність додаткового сервісу, збереження вантажу, економічність доставки, швидкість доставки, зручність користування комплексом послуг
Ціна	Рівень тарифів експедитора, показник рентабельності, способи оплати, система пільг і бонусів, умови кредитування. Прибутковість маршруту, автомобіля, прибутковість за видами перевезень і т.п.
Просування	PR-заходи, реклама, стимулювання збуту, лояльність клієнтів
Збут	Шляхи реалізації та їх кількість, можливість онлайн замовлень
Кадри	Рівень кваліфікації, компетентність, мотивація, стимулювання праці, культура обслуговування
Ресурси	Імідж, фірмовий стиль, бренд, наявність власного рухомого складу, тип транспортних засобів, їх технічна готовність, ділові зв'язки і взаємини з перевізниками

Показники результативності логістичної діяльності підприємства за рівнями управління і контролю

Рівень	Показник
Вища ланка управління (директор, комерційний директор)	Прибуток за видами перевезень. Прибуток за напрямками перевезень
Операційна ланка (менеджер, офіс-менеджер)	Час простою в загальному часі роботи рухомого складу автопарку. Кількість вчасно виконаних заявок. Рівень лояльності клієнтів
Виконавча ланка (диспетчер, експедитор, водій, вантажник)	Прибутковість автомобіля, прибутковість маршруту (замовлення), відсоток транспортного завантаження, коефіцієнт технічної готовності, аварійність в дорозі, термін доставки вантажу. Прибутковість ремонтного обладнання (години роботи) та ін.





Основні елементи логістичного менеджменту в «Епіцентрі»

Управління постачанням: Формування мережі надійних постачальників, узгодження термінів та умов поставок, забезпечення безперебійного постачання навіть в умовах глобальних криз.

Складська логістика: Забезпечення ефективного управління великими логістичними центрами, оптимізація запасів та швидке переміщення товарів між об'єктами.

Транспортна логістика: Координація між транспортними засобами, зменшення витрат на перевезення, забезпечення мінімальних строків доставки.

Розподіл товарів: Оперативна доставка продукції до торговельних точок та безпосередньо до кінцевих споживачів через служби доставки

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ СТІЙКОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «Епіцентр К»

Збої у глобальних ланцюгах постачання. Політичні конфлікти, санкції, обмеження на транспорт і логістику впливають на стабільність міжнародних поставок, які є важливими для «Епіцентру».

Зростання витрат на логістику. Коливання валютного курсу, підвищення цін на паливо та інфляція створюють додатковий тиск на вартість транспортних і складських операцій.

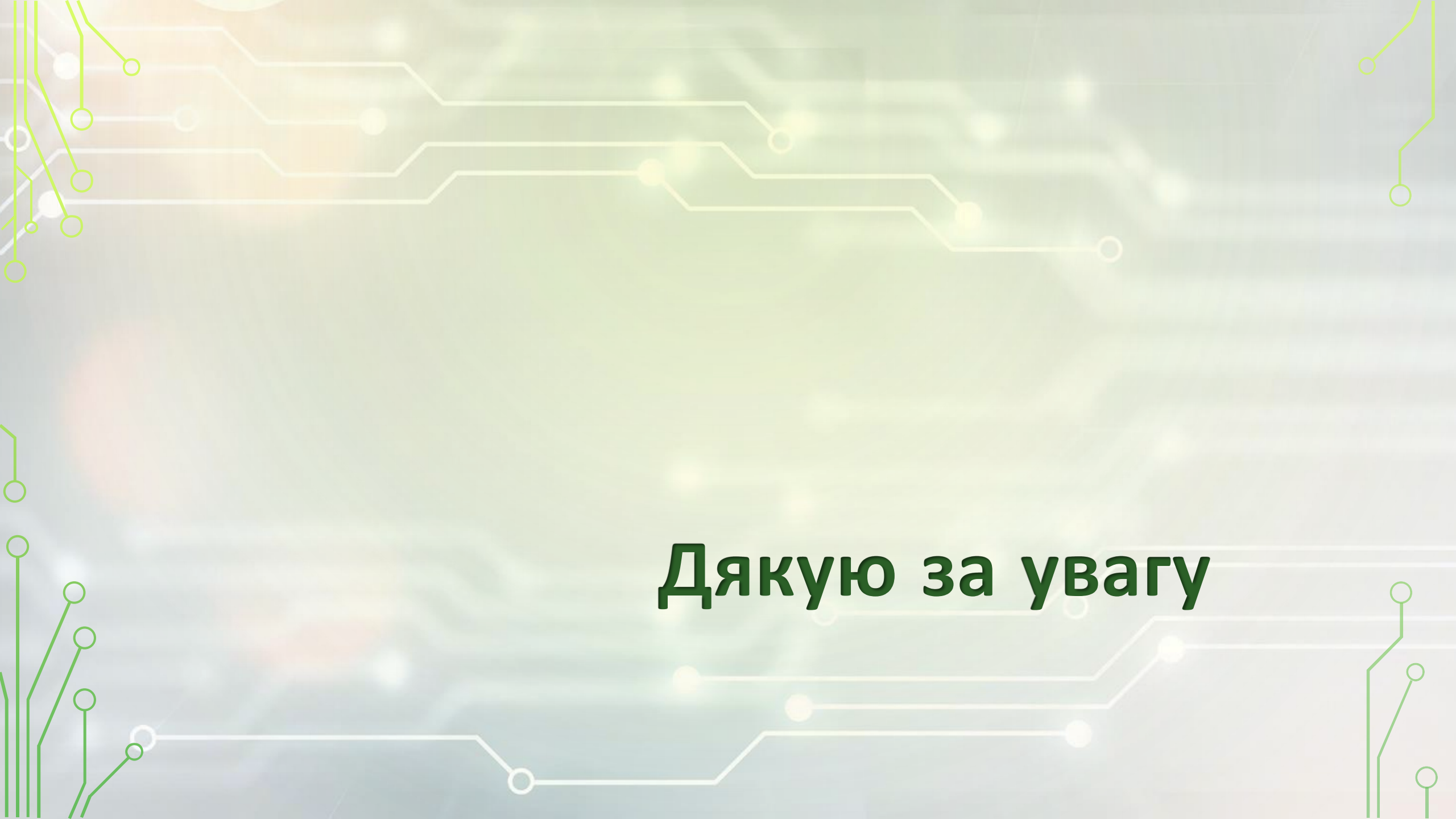
Фізична безпека товарів і транспорту. В умовах воєнного конфлікту виникають ризики пошкодження товарів, блокування транспортних маршрутів і втрати складських потужностей.

Невизначеність у споживчому попиті. Економічна нестабільність впливає на купівельну спроможність клієнтів, ускладнюючи прогнозування попиту і управління запасами.

Слід зазначити, що під час повномасштабного вторгнення в Україну ТОВ «Епіцентр К» продемонструвало здатність адаптуватися до нових реалій. Компанія перенаправила логістичні маршрути, створила гуманітарні коридори для доставки товарів першої необхідності та активно розвивала локальне виробництво. Це стало можливим завдяки впровадженню гнучких стратегій управління і швидкому реагуванню на виклики.

Крім того було доведено, що ключовим заходом розробки ефективного логістичного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» необхідно вважати доцільність впровадження дієвих методик аудиту логістичного менеджменту з метою встановлення ймовірних логістичних ризиків та формування ефективної системи заходів щодо їх мінімізації та уникнення. Результати проведеного логістичного аудиту за методикою Logistics Field Audit показали, що використання пропонованих заходів дасть змогу утримувати стан реалізації ризиків логістичного менеджменту в 10%-ій зоні нормального ризику, а їх уникнення та мінімізація забезпечить позитивний економічний ефект.

Отже, формування ефективної системи логістичного менеджменту є основою успіху ТОВ «Епіцентр К». Інтеграція сучасних технологій, оптимізація процесів та орієнтація на потреби споживачів дозволяють компанії не лише забезпечувати високий рівень обслуговування, а й залишатися лідером ринку. Логістичний менеджмент стає стратегічним інструментом, який сприяє стабільному зростанню та розвитку «Епіцентру» в умовах динамічного бізнес-середовища



Дякую за увагу