

УДК 658:330.341.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-34

САГАЙДАК М. П., ШЕВЧУК І. Р.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто теоретико-прикладні аспекти побудови та управління логістичними ланцюгами бізнес-організації. Доведено, що оптимальна організація управління логістикою підприємства, зокрема логістичними ланцюгами, повинна охоплювати всі підсистеми системи управління компанії (виробництво, збут, фінанси, маркетинг, персонал тощо) та мати з ними тісний взаємозв'язок. У статті запропоновано та обґрунтовано авторський підхід до побудови логістичної стратегії та логістичного ланцюга ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський», а також визначено параметри оцінювання рівня якості логістичного сервісу. З урахуванням виявлених проблемних моментів, запропоновано основні напрями удосконалення управління логістичними ланцюгами та логістичним сервісом для підприємства агропромислового комплексу, що спеціалізується на виробництві м'яса птиці й субпродуктів.

Ключові слова: логістика, логістичний ланцюг, логістичний сервіс, складові логістичної стратегії, управління.

SAHAIDAK M., SHEVCHUK I.

SHEE "Kyiv national economic university named after Vadym Hetman"

MANAGEMENT OF LOGISTICS CHAINS OF BUSINESS ORGANIZATION

Today, the issues of building a logistics chain at the enterprise and its effective management become especially relevant, because the successful operation of any organization and its competitiveness directly depend on the proper interaction of all its subsystems, including logistics. The logistics activities of a business organization combine the purchase, storage, production and sale in one cycle or business process. In turn, specific logistics functions at the enterprise include analysis of the need for material resources to meet production needs, communication, forecasting demand for products, collecting data on market needs and more. Corporate logistics should also take into account the issue of operational planning, which involves reducing inventories to the appropriate level of production and commercial efficiency of the company. The process of organizing logistics and building effective logistics chains is quite complex and requires professional competencies and significant management efforts, and the optimal organization of logistics management, including logistics chains, should cover all subsystems of the company's management system (production, sales, finance, marketing, personnel, etc.) and have a close relationship with them.

The article considers theoretical and applied aspects of construction and management of logistics chains of a business organization. It is proved that the optimal organization of enterprise logistics management, in particular logistics chains, would cover all subsystems of the company's management system (production, sales, finance, marketing, personnel, etc.) and have a close relationship with them. The article proposes and substantiates the author's approach to the construction of the logistics strategy and logistics chain of PJSC "Bershadsky Poultry Plant", as well as defines the parameters for assessing the level of quality of logistics services. Taking into account the identified problems, authors propose the main directions of improving the management of logistics chains and logistics service for the enterprise of the agro-industrial complex specializing in the production of poultry meat and offal.

Key words: logistics, logistics chain, logistics service, components of logistics strategy, management.

Постановка проблеми. На сьогодні питання побудови на підприємстві логістичного ланцюга та ефективного управління ним набувають особливої актуальності, оскільки успішне функціонування будь-якої організації та її конкурентоспроможність безпосередньо залежать від правильної взаємодії всіх її підсистем, включаючи логістику. Логістична діяльність бізнес-організації поєднує у собі закупівлю, зберігання, виробництво та реалізацію в одному циклі або бізнес-процесі. У свою чергу, конкретні логістичні функції на підприємстві включають аналіз потреби в матеріальних ресурсах для задоволення виробничих потреб, налагодження комунікацій, прогнозування попиту на продукцію, збір даних про потреби ринку тощо. Корпоративна логістика також має враховувати питання оперативного планування, яке передбачає зменшення запасів до відповідного рівня виробництва та комерційної ефективності компанії [1; 2; 4; 7]. Процес організації логістичної діяльності та вибудови ефективних логістичних ланцюгів є досить складним і потребує професійних компетенцій та значних зусиль керівництва, а оптимальна організація управління логістикою підприємства, зокрема логістичними ланцюгами, повинна охоплювати всі підсистеми системи управління компанії (виробництво, збут, фінанси, маркетинг, персонал тощо) та мати з ними тісний взаємозв'язок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів управління логістичними ланцюгами на підприємстві приділили значну увагу такі вчені, як Амітан В., Ларіна Р., Пілюшенко В., Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимішин Л., Забуранна Л., Клімова І., Коніщева Н., Трушкіна Н., Проненко Т., Ковальчук С., Окландер М., Чухрай Н. та ін. Водночас питання розробки та впровадження заходів, спрямованих на удосконалення управління логістичними ланцюгами на підприємствах агропромислового комплексу, зокрема підприємства з виробництва м'яса птиці і субпродуктів, потребують подальшого дослідження.

Мета статті полягає в аналізуванні теоретичних аспектів і прикладних задач побудови логістичних ланцюгів бізнес-організації та обґрунтуванні підходів підвищення ефективності управління ними, що надасть також можливість здійснити всебічне оцінювання результатів виробничої та збутової діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логістичний підхід до управління компанією спрямований на забезпечення раціоналізації процесів потоку в керованій системі з точки зору єдиного ланцюга постачання, інтеграція різних частин якого відбувається на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях. При цьому не менш важливого значення набуває мінімізація витрат часу та ресурсів за рахунок оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Тому логістичний менеджмент орієнтований на здійснення цілеспрямованого впливу на логістичні потоки з метою синхронізації їх взаємодії та досягнення синергійного ефекту [3].

Логістична діяльність компанії є частиною управління ланцюгами постачання, в межах якої відбувається планування, впровадження та контроль ефективності прямого та зворотного потоків (наприклад, зберігання товарів та пов'язаної з цими процесами інформації), між точкою виробництва та пунктом споживання для максимального задоволення потреб споживача [5, с. 54].

На сьогодні ефективні логістичні та, зокрема, транспортні системи є важливою умовою розвитку будь-якої бізнес-структури. У сучасних конкурентних умовах пропонувати товар, який відповідає потребам споживачів, недостатньо. Мистецтво та наука швидкої й зручної доставки відповідних товарів певної якості можуть допомогти компаніям працювати ефективніше, зменшуючи витрати та залучаючи нових клієнтів.

Тривалий час агропромислові компанії використовували певні елементи логістичного міксу «7R», зокрема при плануванні каналів збуту, дотриманні термінів доставки готової продукції своїм торговцям тощо. Однак з часом логістичні операції в сфері агропромислового виробництва стали набагато складнішими. Відтак, до основних переваг ефективних логістичних операцій великих агрохолдингів та малих і середніх сільськогосподарських підприємств можна віднести: пришвидшення виконання замовлень, спираючись на глобальні транспортні мережі, логістичні субпідряди, особливо коли мова йде про продукцію, що швидко псується; економія витрат завдяки централізації управління запасами, виробництвом, розподілом; різноманітність засобів і транзакцій для здійснення оперативного грошового потоку; гнучкість для зміни моделі розподілу нових товарів, товарів, послуг, виходячи з потреб споживачів при постійному розвитку [6].

Розглянемо систему управління логістичним ланцюгом на ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський»». Птахівництво – це одна з небагатьох галузей сільського господарства України, яка розвивається динамічно та не потребує значної державної підтримки. Розвиток птахівничих підприємств на науково-обґрунтованих засадах може забезпечити не лише безперебійне постачання високоякісної продукції птахівництва вітчизняним і зарубіжним споживачам, але й стабільність процесу її купівлі-продажу, а також досягнення такого рівня ціни, який задовольнив би суб'єктів ринку.

ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» розташоване у південно-східній частині Вінниччини. Товариство виробляє м'ясо бройлерів, проводить забій птиці, переробляє та реалізує м'ясо і м'ясопродукти не лише в Україні. Крім того, підприємство вирощує сільськогосподарські культури: кукурудзу, ячмінь, пшеницю, сою, соняшник, ріпак. Основні напрями діяльності Товариства – виробництво м'яса птиці і субпродуктів (охолоджених і глибокої заморозки) та випуск харчової продукції шляхом подальшої переробки курятини. Основними конкурентами ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» є ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (виробник преміального бренду «Наша Ряба», Київська область) та ТОВ «Комплекс Агромарс» (виробник високоякісного м'яса курчат-бройлерів ТМ «Гаврилівські курчата», Київська область). Комбінат ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» випускає більше 100 найменувань якісної, екологічно чистої продукції: охолоджене і заморожене м'ясо птиці; копченості; консерви; рулети; ковбасні вироби; напівфабрикати тощо.

Технологічні процеси виробництва м'яса птиці у ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» здійснюються у такій послідовності: вилов, доставка птиці та приймання її на забій і обробку; первинна обробка птиці, що включає забій і зняття оперення; патрання або напівпатрання тушок; формування тушок, охолодження; сортування, маркування, зважування, пакування тушок; охолодження і заморожування м'яса птиці; зберігання та реалізація м'яса птиці.

До складу ПрАТ входять цехи: інкубаційний; з вирощування бройлерів; забійний; з переробки птиці; холодно-компресорний; з виготовлення комбікормів; м'ясокісткового борошна. Крім того на підприємстві є зерносклад, автопарк, бригади: тракторна, будівельна, з рослинництва та ін.

Якщо представити розвиток та застосування логістичної стратегії на підприємстві у вигляді піраміди (рис. 1), то на ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» логістична діяльність, посідає позицію між першою та другою сходинками, а саме окремими елементами логістики, що найбільш розвинені, є: виробнича логістика і аудит бізнес-процесів; управління транспортуванням; управління запасами та складування.

На нашу думку, використання окремих елементів логістики на ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський», як функціонально відокремлених сфер логістичної діяльності, в цілому дозволяє виконувати певні локальні, а не системні цільові функції, пов'язані з використанням певних логістичних операцій. Проте відсутність сформованого логістичного ланцюга і ефективного його функціонування, не дозволяє підприємству мінімізувати додаткові витрати і щодо транспортування, і щодо складування, і щодо інших статей, оскільки не сформована адекватна цілісна система інформаційного супроводження даних процесів. Окрім цього істотно знижується, а точніше майже відсутня, ефективна система управління як всього виробничо-споживчого циклу, так і кожної його складової.



Рис. 1. Складові логістичної стратегії ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський»

Джерело: сформовано авторами

Оскільки логістика, як системне явище, на даному підприємстві не використовується, а застосовуються лише окремі її складові, яких не достатньо для забезпечення високого рівня логістичного обслуговування споживачів і оптимізації витрат ресурсів та часу, ми пропонуємо авторський підхід до побудови логістичного ланцюга ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський», що схематично представлено на рис. 2. При цьому першочергової уваги також потребує процес формування логістичної мережі з оптимальним розташуванням сировинних зон, виробничих потужностей і збутових підрозділів підприємства. Актуалізація цього процесу, на нашу думку, пов'язана з тим, що найважливішим стратегічним питанням для даного підприємства є створення ефективної системи управління запасами сировини та готової продукції.

Найкраще з логістичних підсистем на ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» розвинена транспортна логістика. Це зумовлено не стільки бажанням керівництва підвищити ефективність функціонування підприємства, скільки необхідністю транспортування власної продукції та напівфабрикатів як в межах самого підприємства, так і поза ним. Підприємство утримує і застосовує власний автопарк, який представлений переважно вантажними автомобілями. На ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» існує власний транспортний відділ. Він здійснює наступні функції: перевезення напівфабрикатів та сировини від постачальників на виробництво, склади; внутрішні перевезення по підприємству – зі складу на виробництво (напівфабрикати і сировину), із виробництва на склад (готову продукцію); доставка готової продукції в точки її реалізації.

Від безперервної та ритмічної роботи транспорту залежить загальна витратність діяльності ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський». Згідно фінансових показників діяльності підприємства, витрати на перевезення вантажів і виконання вантажно-розвантажувальних робіт становлять 18–22 % від загального розміру витрат на виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції. Отже, транспортна складова має виняткове значення у запропонованому логістичному ланцюгу та у забезпеченні логістичного сервісу ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський».

З метою оцінювання рівня якості логістичного сервісу ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» було використано методику експертних оцінок (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінювання рівня якості логістичного сервісу ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський»

Параметр оцінки	Рівень оцінки, у балах, (max 10 балів)	Вагомість параметра
1) доступність	6	0,3
2) функціональність	5	0,25
3) надійність	5	0,25
4) безперервне удосконалення	4	0,2
Коефіцієнт логістичного сервісу $K_l = 6 \cdot 0,3 + 5 \cdot 0,25 + 5 \cdot 0,25 + 4 \cdot 0,2 = 5,1$		

Джерело: сформовано автором

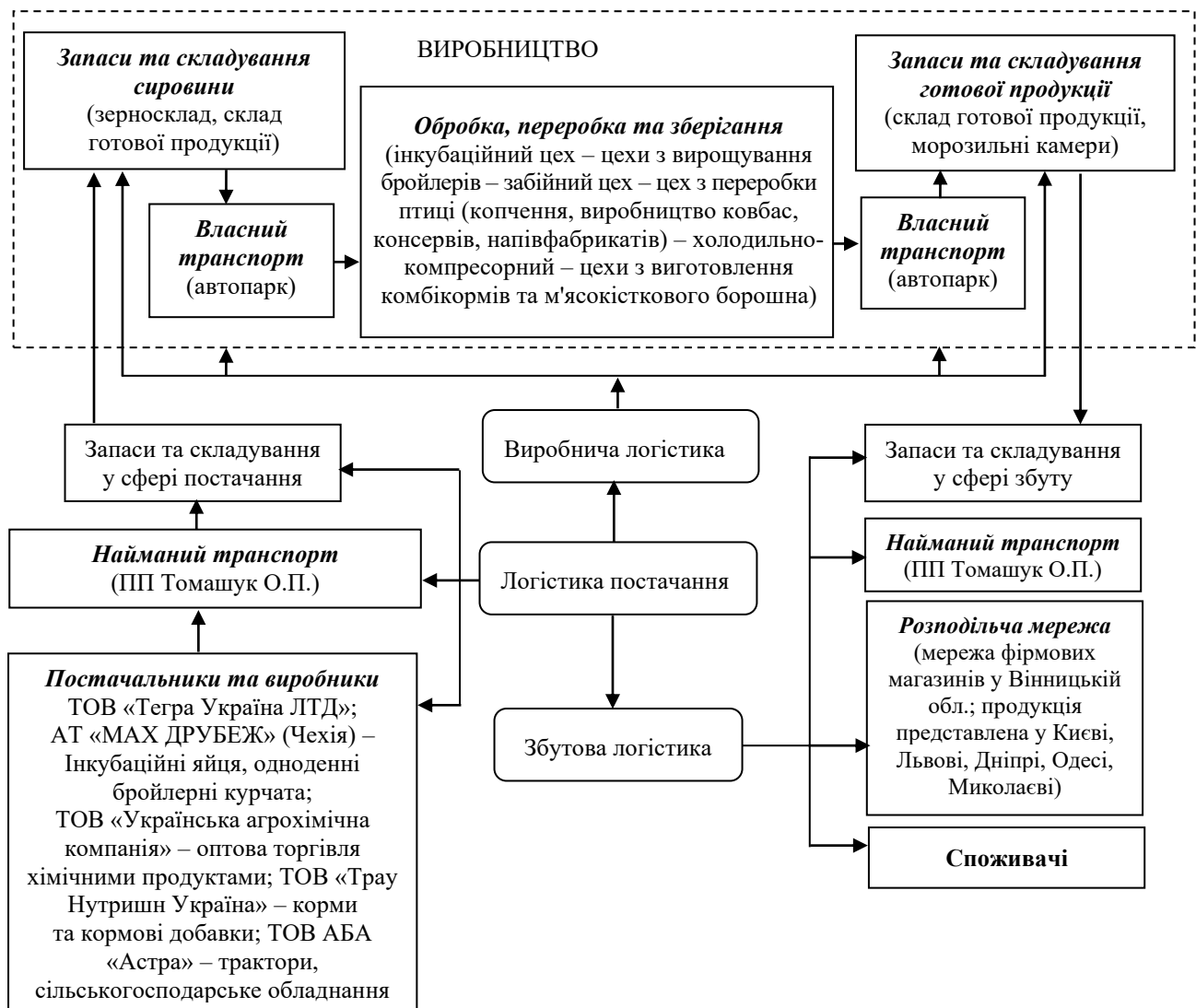


Рис. 2. Схематичне представлення логістичного ланцюга ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський»
Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства

У таблиці наведені усереднені дані, отримані у наслідок опитування 12 експертів галузі виробництва та збуту м'яса птиці (охолодженого та замороженого) та продуктів її переробки (копченостей; консервів; рулетів; ковбасних виробів; напівфабрикатів). Емпіричним шляхом було встановлено ключові параметри оцінювання рівня якості логістичного сервісу, а саме: доступність обслуговування (ймовірність дефіциту, повнота охоплення замовленнями тощо); функціональність (швидкість, безперервність та гнучкість постачання); надійність (виконання умов контракту щодо якісних показників продукції (ДСТУ, ТУ), своєчасного її постачання (точно у строк), технічного обслуговування, зберігання і транспортування) та можливість безперервного удосконалення логістичного сервісу (види додаткових послуг, орієнтованих на споживача та стимулювання продажів, компетентностей персоналу, сортування запасів, комплектування вантажовідправлень, розширення мережі спеціалізованих логістичних посередників тощо).

Отже, управління логістичними ланцюгами та логістичним сервісом на ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» є недостатнім і потребує удосконалення. З урахуванням виявлених проблемних моментів, на нашу думку, основними напрямками удосконалення управління логістичними ланцюгами та логістичним сервісом для ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» є такі: впровадження автоматичної системи контролю переміщення вантажів; система контролю місця знаходження транспортних засобів та диспетчеризація їх завантаженості; впровадження клієнтської підтримки і системи зворотного зв'язку між усіма учасниками логістичного ланцюгу; підвищення рівня якості та зміцнення зв'язку логістичного сервісу з маркетинговими вимогами спеціалізованих логістичних посередників; підвищення системи якості перевезення з метою уникнення псування продукції у дорозі, фрахт спеціалізованого транспорту; підвищення оперативності виконання замовлень; збір і систематизація інформації про логістичні системи конкурентів; формування бази постійних клієнтів і формування довготривалих зв'язків з ними.

Висновки. Логістичний ланцюг являє собою лінійно-впорядковану множину фізичних та/або юридичних осіб (постачальників, перевізників, логістичних посередників тощо), що безпосередньо беруть

участь у доведенні до конкретного одержувача (споживача) необхідних матеріалів та/або готової продукції. Побудова логістичного ланцюга та визначення зв'язків між його учасниками дозволяє бізнес-організації уточнити рольову установку для кожної логістичної ланки, з урахуванням її статусу та організаційної специфіки і на цій основі розробити ефективні управлінські рішення. Проведений аналіз організації та здійснення логістичної діяльності на ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» показав, що на підприємстві використовуються окремі елементи логістики: виробнича логістика і аудит бізнес-процесів, управління транспортуванням, запасами та складуванням. Перераховані заходи з удосконалення управління логістичним ланцюгом та логістичним сервісом ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» дозволять підприємству перейти на інші сходинки піраміди логістичної стратегії, а саме проектувати складські потужності, ефективно управляти запасами сировини, у т.ч. власного виробництва, і готової продукції, проектувати ланцюги постачання та формувати стратегію логістичної мережі. Для реалізації запропонованих заходів доцільно створити на ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський» логістичний відділ або службу, функції працівників якої дозволили б, зокрема, оптимізувати управління логістичними ланцюгами.

Література

1. Амідан В.Н. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах / Амідан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2013. – 73 с.
2. Економіка логістичних систем : монографія / [Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Криківський Є., Якимішин Л.]. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. – С. 534–549.
3. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку / Л.В. Забуранна // Сталій розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.
4. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні / І.Г. Клімова // Держава та регіони. – 2016. – № 3. – С. 143–147.
5. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна // Економіка промисловості. – 2005. – № 1 (27). – С. 114–124.
6. Проненко Т.Є. Проблеми логістики постачання аграрних підприємств / Т.Є. Проненко // Агросвіт. – 2016. – № 22. – URL : http://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/9.pdf.
7. П'ять основних технологій для цифрової трансформації в логістиці. – URL : <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/p-yat-kljuhovih-tehnologij-dlya-cifrovoi-transformacii-v-logistici/>
8. Офіційний сайт ПрАТ «Птахокомбінат «Бершадський». – URL : <http://ptica.bershad.com.ua/>
9. Гайдабрус Н.В. Оцінка якості рівня логістичного сервісу / Н.В. Гайдабрус // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 246–251.

References

1. Amitan V.N. Lohistyziatsiia protsesiv v orhanizatsiino-ekonomichnykh systemakh / Amitan V.N., Larina R.R., Piliushenko V.L. – Donetsk : TOV «Iugo-Vostok, Ltd», 2013. – 73 s.
2. Ekonomika lohistychnykh system : monohrafiia / [Vaselevskiy M., Bilyk I., Deineha O., Krykavskiy Ye., Yakymyshyn L.]. – Lviv : Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika», 2018. – S. 534–549.
3. Zaboranna L.V. Lohistychno upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta peredumovy rozvytku / L.V. Zaboranna // Stalyi rozvytok ekonomiky. – 2010. – № 7. – S. 120–123.
4. Klimova I.H. Problemy ta peredumovy vykorystannia lohistyky v Ukraini / I.H. Klimova // Derzhava ta rehiony. – 2016. – № 3. – S. 143–147.
5. Konishcheva N.I. Upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv / N.I. Konishcheva, N.V. Trushkina // Ekonomika promyslovosti. – 2005. – № 1 (27). – S. 114–124.
6. Pronenko T.Ie. Problemy lohistyky postachannia ahrarykh pidpriemstv / T.Ie. Pronenko // Ahrosvit. – 2016. – № 22. – URL : http://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/9.pdf.
7. Piat osnovnykh tekhnolohii dlia tsyfrovoi transformatsii v lohistytsi. – URL : <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/p-yat-kljuhovih-tehnologij-dlya-cifrovoi-transformacii-v-logistici/>
8. Ofitsiynyi sait PrAT «Ptakhokombinat «Bershadskiy». – URL : <http://ptica.bershad.com.ua/>
9. Haidabrus N.V. Otsinka yakosti rivnia lohistychnoho servisu / N.V. Haidabrus // Innovatsiina ekonomika. – 2013. – № 6. – S. 246–251.

Надійшла / Paper received: 01.09.2020

Надрукована / Paper Printed : 04.11.2020