

**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «УКРАЇНА-БАЇВ»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПТ(ЛГ)мз-22
Буняк Надія Михайлівна

(підпис)

Керівник:
д.е.н., професор
Ліпич Любов Григорівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 2024 р.
д.е.н., професор
Гарант освітньої програми:
Ковальська Любов Леонідівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права
Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля
Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« » 202 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВИТИ

Буняк Надії Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення менеджменту логістики підприємства
(на матеріалах ТОВ «Україна-Баїв»)

Керівник роботи: д.е.н., проф. Ліпич Л.Г.

затвердені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 492/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативні та законодавчі акти, статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства, спеціальна наукова та періодична література з проблем теми дослідження, власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ТОВ «УКРАЇНА-БАЇВ». РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ТОВ «УКРАЇНА-БАЇВ». ВИСНОВКИ. СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Сутнісно-змістова характеристика логістики. Лист 2. Процес менеджменту логістики сучасного підприємства. Лист 3. Основні підходи до оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. Лист 4. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 роки. Лист 5. Показники оцінки ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Україна-Баїв». Лист 6. Показники ефективності управління логістичними потоками ТОВ «Україна-Баїв». Лист 7. Показники дієвості системи менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 роки. Лист 8. Процес розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства. Лист 9. SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «Україна-Баїв». Лист 10. Заходи щодо мінімізації ризиків логістичної діяльності ТОВ «Україна-Баїв». Лист 11. Джерела економії ресурсів ТОВ «Україна-Баїв» в розрізі основних логістичних потоків. Лист 12. Методи підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Україна-Баїв»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Літич Л.Г.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Літич Л.Г.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Літич Л.Г.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2024</i>
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

(Буняк Н. М.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

(Літич Л. Г.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Буняк Н. М. Удосконалення менеджменту логістики підприємства (на матеріалах ТОВ «Україна-Баїв»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

У роботі розкрито сутність логістики та її роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Досліджено особливості менеджменту логістики підприємства. Проаналізовано методичні підходи до аналізу логістичної діяльності та оцінки ефективності менеджменту логістики підприємства. Охарактеризовано ТОВ «Україна-Баїв» та проведено аналіз основних його техніко-економічних показників. Проаналізовано логістичну діяльність підприємства. Оцінено ефективність менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв». Запропоновано послідовність етапів розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства. Обґрунтовано доцільність використання ТОВ «Україна-Баїв» стратегії логістичних інновацій, що стосуються насамперед підвищення рівня логістичного обслуговування. В якості ефективності реалізації логістичної стратегії запропоновано використовувати КРІ, які характеризують її фінансову, внутрішню, клієнтську складові й складову навчання та росту персоналу, задіяного в логістичній діяльності підприємства. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту логістики на підприємстві. Визначено шляхи оптимізації логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв».

Ключові слова: логістика, менеджмент логістики, логістичні потоки, логістична система, ризики логістичної діяльності.

ANNOTATION

Buniak N.M. Improvement of logistics management of the enterprise (based on the materials of LLC “Ukraine-Bayiv”). Manuscript.

Qualification work for Master's Degree in Logistics, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The paper reveals the essence of logistics and its role in ensuring the effective functioning of the enterprise. The peculiarities of enterprise logistics management are investigated. Methodical approaches to the analysis of logistics activities and evaluation of the efficiency of enterprise logistics management are analyzed. The LLC “Ukraine-Bayiv” is characterized and its main technical and economic indicators are analyzed. The logistics activities of the enterprise are analyzed. The efficiency of logistics management of LLC “Ukraine-Bayiv” is evaluated. The sequence of stages of development and implementation of the logistics strategy of enterprise is proposed. The expediency of using the strategy of logistics innovations by LLC “Ukraine-Bayiv”, primarily related to improving the level of logistics services, is substantiated. It is proposed to use the KPIs that characterize its financial, internal, customer, training and growth components of the staff involved in the logistics activities of the enterprise as the efficiency of the logistics strategy implementation. Proposals to improve the efficiency of logistics management at the enterprise are developed. The ways to optimize the logistics processes of LLC “Ukraine-Bayiv” are determined.

Keywords: logistics, logistics management, logistics flows, logistics system, risks of logistics activities.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність логістики та її роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємства	10
1.2. Особливості менеджменту логістики підприємства	15
1.3. Методичні підходи до аналізу логістичної діяльності та оцінки ефективності менеджменту логістики підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ТОВ «УКРАЇНА-БАЇВ»	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Україна-Баїв» та аналіз основних його техніко-економічних показників	26
2.2. Аналіз логістичної діяльності підприємства	34
2.3. Оцінка ефективності менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ТОВ «УКРАЇНА-БАЇВ»	48
3.1. Обґрунтування логістичної стратегії ТОВ «Україна-Баїв»	48
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту логістики підприємства	53
3.3. Шляхи оптимізації логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв»	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	66
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням ролі логістики в забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Заразом зміна умов провадження діяльності, загострення значної кількості проблем, пов'язаних із веденням воєнних дій на території України, основними з яких є розірвання логістичних ланцюгів, руйнування логістичних хабів, ускладнення процесів доставки та зберігання продукції, зростання логістичних витрат обумовлюють необхідність пошуку дієвих управлінських інструментів управління логістичними процесами підприємства. В теперішніх реаліях менеджмент логістики є важливою складовою загальної системи менеджменту суб'єкта господарювання, орієнтованою на забезпечення ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими логістичними потоками й забезпечення на цій основі успішного функціонування на ринку. Зважаючи на це, пошук шляхів його вдосконалення є актуальною та своєчасною темою дослідження.

Дослідженню сутності логістики, логістичних процесів та теоретико-методичних положень менеджменту логістики присвятили свої наукові праці такі українські теоретики та практики, як: Авраменко О. В., Водолажська Т. О., Іванова М. І., Ільченко Т. В., Левченко В. О., Ліпич Л. Г., Макаренко Н. О., Окландер М. А., Пальчик І. М., Чухрай Н. І. та інші.

Попри значний обсяг наукових напрацювань у цій сфері багато питань, пов'язаних із підвищенням ефективності менеджменту логістики в умовах невизначеності, обумовлених воєнним станом та трансформаційними процесами в економіці країни, потребують подальшого вивчення.

Мета і завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретичних й методичних підходів та розробка рекомендацій прикладного характеру щодо удосконалення менеджменту логістики підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні

завдання:

- розкрити сутність логістики та її роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємства;
- дослідити особливості менеджменту логістики підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу логістичної діяльності та оцінки ефективності менеджменту логістики підприємства;
- охарактеризувати ТОВ «Україна-Баїв» та провести аналіз основних його техніко-економічних показників;
- проаналізувати логістичну діяльність підприємства;
- оцінити ефективність менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв»;
- обґрунтувати логістичну стратегію ТОВ «Україна-Баїв»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту логістики підприємства;
- визначити шляхи оптимізації логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв».

Об'єктом дослідження є система менеджменту логістики підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та прикладні аспекти менеджменту логістики підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою вирішення поставлених в роботі завдань є сукупність різноманітних принципів, підходів, загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Зокрема, монографічний, історико-логічний, теоретичного узагальнення – для розкриття сутнісних характеристик понять «логістика» та «менеджмент логістики» (п. 1.1–1.2), індукція й дедукція, аналіз та синтез, – для розробки методичних підходів до оцінки ефективності менеджменту логістики підприємства (п. 1.3), економіко-статичний аналіз, порівняння – для аналізу логістичної діяльності підприємства та оцінки ефективності менеджменту логістики (п. 2.1–2.3), SWOT- аналіз та PEST-аналіз для виявлення чинників, що здійснюють вплив на результативність логістичної діяльності підприємства (п. 3.1), абстрактно-логічний – для визначення напрямів удосконалення менеджменту логістики підприємства (п. 3.1–3.3), графічний та табличний – для відображення результатів

теоретичних досліджень й візуалізації емпіричних досліджень (п. 1.1–3.3).

Інформаційною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти України, результати наукових досліджень українських та зарубіжних науковців, статистична та бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства, дані експертних опитувань, результати власних досліджень, аналітичні розрахунки, проведенні під час написання роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробці прикладних аспектів удосконалення менеджменту логістики підприємства.

Основні результати дослідження, що визначають його новизну полягають в тому, що:

- удосконалено: понятійно-категоріальний апарат, зокрема запропоновано авторський підхід до трактування сутності понять «логістика» та «менеджмент логістики»; концептуальний підхід до формування системи менеджменту логістики підприємства; методичний підхід до оцінки ефективності менеджменту логістики підприємства;

- набули подальшого розвитку: теоретико-методичні засади обґрунтування логістичної стратегії підприємства; система заходів щодо підвищення ефективності менеджменту логістики підприємства та оптимізації його логістичних процесів.

Практичне значення роботи полягає в розробці пропозицій прикладного характеру щодо підвищення ефективності менеджменту логістики та оптимізації логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв», обґрунтуванні його логістичної стратегії.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження обговорено й схвалено на 2-х конференціях: X Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (Одеса, 2024 р.) та Всеукраїнській науково-практичній конференції «Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки» з нагоди дня народження Симона Літмана (Одеса, 2024 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістики та її роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємства

Визначальною тенденцією сучасного етапу розвитку суспільства є зростання ролі логістики в забезпеченні ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання шляхом зниження витрат на зберігання і перевезення товарів, оптимізації ланцюгів постачання, спрощення доступу до нових ринків збуту, підвищення рівня обслуговування покупців.

Порівняно нове для вітчизняної економіки поняття «логістика» має багатовікову історію. У сучасній науковій літературі зустрічаються різні версії його етимології. Серед теоретиків та практиків найбільшого поширення набула точка зору, згідно з якою термін «логістика» походить від грецького слова «logistikos», що означає мистецтво обчислювати, обмірковувати [1, с. 6]. Водночас зустрічаються й інші версії його походження, зокрема від французького слова «loger», що означає постачати, розквартирувати [2, с. 7], а також від давньогерманського «laubja» – склад, зберігання [3, с. 6].

Серед науковців також відсутній єдиний загально прийнятий підхід щодо семантики поняття «логістика». Так, у Стародавній Греції воно використовувалось для позначення прикладної математики; у Римській імперії – діяльності, пов'язаної із забезпечення війська житлом та продовольством; у Візантії – процесу комплексного розв'язання проблем у сфері переміщення армії та її тилового забезпечення.

З позиції змісту та практичного застосування історично сформувалось два базових підходи до трактування поняття «логістика», перший пов'язаний із використанням логістики у військовій сфері, другий – у математиці. Авторство

перших робіт з логістики приписують французькому фахівцю у військовій сфері барону А. Жоміні [4, с. 26].

Логістика як самостійний напрям наукових досліджень та інструмент бізнесу в цивільній сфері почала формуватися у розвинутих країнах світу лише в 50-х роках минулого століття. Зокрема у 1951 р. фахівець у сфері системного аналізу Моргенштерн О. вперше вказав на можливість застосування її положень в економіці [1, с. 7].

Заразом трактування поняття «логістика» як математичної логіки зустрічається в наукових працях німецького математика Г. Лейбніца. Саме запропонований ним підхід до визначення його сутнісних характеристик було офіційно закріплено в 1904 р. в Женеві на філософському конгресі. У цьому значенні логістику використовують при розкритті математичних закономірностей, розробці складних технічних систем обчислювальної техніки тощо. Її основою була ідея узгодження функцій постачання матеріалів, сировини та комплектуючих, виробництва продукції, її зберігання та розподілу, тобто інтеграції закупівельної, постачальницької, виробничої, складувальної та збутової підсистем.

Попри це саме поняття «логістика» почало широко використовуватись в економіці лише з кінця 70-х рр. минулого століття.

Фахівці у сфері логістики, як правило, виокремлюють кілька етапів її становлення та розвитку. Аналіз різних авторських підходів [5–8] до періодизації яких дозволив зробити висновок про доцільність їх виокремлення лише в межах ХХ та ХХІ століть, оскільки до цього вони не враховували всіх її базових характеристик та виокремити чотири основних з них, які представлені на рисунку 1.1.

Еволюція логістичної концепції тісно пов'язана зі зміною парадигм логістичної діяльності, яких історично склалось чотири:

- аналітична або традиційна (логістика – це наука, яка вивчає проблеми, пов'язані з управлінням матеріальними потоками як у сфері виробництва, так і в сфері обігу);

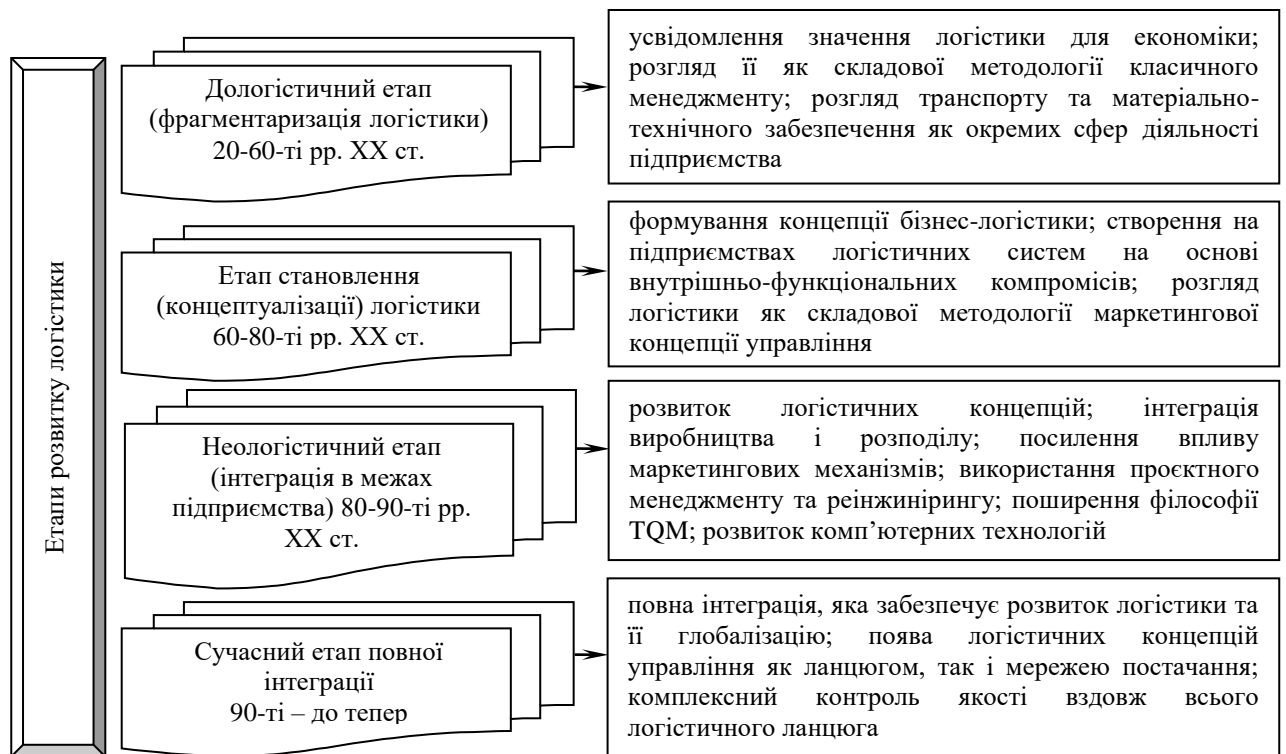


Рисунок 1.1. Еволюція логістики

Примітка. Складено автором на основі джерел [5–8].

- технологічна або інформаційна (базується на тому, що можна, з одного боку, визначити загальну проблему логістичного об'єкту у сфері управління матеріальним потоком, а з другого – розробити необхідне інформаційно-комп'ютерне забезпечення її вирішення);

- маркетингова або ціннісна (акцентує увагу на важливості формування цінності для всіх учасників логістичного ланцюга на основі вивчення запитів ринку, застосування індивідуального підходу до клієнтів тощо);

- інтегральна (логістика – інтегральний інструмент менеджменту, який передбачає об'єднання усіх етапів процесу руху матеріальних та пов'язаних з ними потоків (інформаційних, фінансових тощо), а також узгоджену взаємодію підприємства з усіма учасниками логістичного ланцюга) [6, 9–11].

Поряд з етапами еволюції логістики, її основними парадигмами, також важливим є з'ясування її сутнісного наповнення.

Аналіз результатів досліджень, викладених в наукових працях [5, 12–19] показав, що сьогодні немає єдиного загальноприйнятого підходу до

трактування її сутнісних характеристик та змістового наповнення (додаток А).

Найчастіше логістику розглядають як: особливу галузь наукового знання; вид діяльності; процес управління матеріальними та пов'язаними з ними фінансовими, сервісними, інформаційними потоками підприємства; інтегровану систему підприємства; галузь знань та практичну діяльність.

Узагальнюючи результати дослідження, на нашу думку, логістика – це сукупність наукових знань та практичних підходів до організації та регулювання логістичних процесів (зокрема, постачання, виробництва, зберігання, транспортування і збуту продукції), що сприяють досягненню цілей підприємства при мінімальних логістичних витратах. Варто погодитись з Корнієцьким О. В., який стверджує, що головним її призначенням є «зменшення витрат за умови виконання планових завдань, а отже збільшення ефективності виробничої діяльності» [12, с. 14].

На рисунку 1.2 представлена сутнісно-змістова характеристика логістики.

Зважаючи на все вищезазначене можна обґрунтувати основні положення сучасної логістики:

- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів;
- орієнтація на запити ринку та пристосування до них;
- реалізація принципу системного підходу, тобто оптимізація матеріального потоку в межах всього підприємства та його структурних підрозділів;
- координування організаційно-управлінських дій фахівців усіх структурних підрозділів, які беруть безпосередню участь в управлінні матеріальним та пов'язаним з ним потоками;
- комплексний підхід до визначення та оптимізації рівня логістичних витрат протягом всього логістичного ланцюга;
- формування інформаційної бази, яка б дозволяла відслідковувати потоки, а також забезпечувати ефективне управління ними.

Сьогодні майже всі фахівці у сфері логістики акцентують увагу на її системному, інтегральному та комплексному характері.



Рисунок 1.2. Сутнісно-змістова характеристика логістики

Примітка. Авторська розробка.

Заразом практичне використання системного підходу до організації логістичної діяльності на підприємстві дає змогу розглядати досліджуваний об'єкт як комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних підсистем, об'єднаних спільною метою та наявністю внутрішніх й зовнішніх зв'язків.

У теперішніх реаліях формування мікрологістичних систем є дієвим інструментом забезпечення нарощення конкурентних переваг, оскільки забезпечує інтеграцію та чітку взаємодію всіх її складових елементів, своєчасне виконання укладених контрактів з мінімальними витратами.

Загалом логістичну систему підприємства можна представити як єдність чотирьох підсистем: організаційно-управлінської, функціональної, інфраструктурної, ресурсної [20, с. 214], які взаємодіють між собою й створюють тим самим передумови для його розвитку (додаток Б).

У той же час слід зазначити, що в умовах шокового зростання ентропії економічних процесів обумовленого воєнним станом, саме логістика допомагає керівництву підприємства раціонально розподілити зусилля й зміцнити конкурентні позиції на ринку шляхом:

- скорочення «циклу обслуговування клієнтів», і відповідно зменшення витрат на утримання запасів;
- поліпшення якості обслуговування клієнтів;
- зміцнення та поліпшення зв'язків у системі «постачальник-споживач»;
- скорочення логістичних витрат шляхом забезпечення оптимального рівня запасів сировини, комплектуючих та готової продукції,
- зменшення втрат на всьому шляху логістичного ланцюга;
- підвищення результатів фінансово-господарської діяльності;
- оптимізації логістичних потоків;
- забезпечення адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Отже, у сучасних реаліях логістика відіграє важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємства та зміцненні його організаційно-економічної стійкості.

1.2. Особливості менеджменту логістики підприємства

Загострення економічних та соціальних проблем в Україні, зміна умов провадження діяльності, розірвання логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, воєнні дії в країні негативно впливають на результати функціонування підприємств усіх сфер економіки.

Сьогодні для будь-якого суб'єкта господарювання надзвичайно важливим є не лише втримання існуючих позицій на ринку, але й їх зміцнення, саме в цьому контексті зростає роль логістики як дієвого інструменту оптимізації використання ресурсів шляхом організації та реалізації логістичних процесів, орієнтованих на максимально повне врахування запитів клієнтів [21, с. 483].

Заразом логістика, як і будь-який інший вид практичної діяльності, потребує управління, оскільки саме воно формує базис функціонування та життєдіяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Проблематика управління логістичною діяльністю підприємства є доволі поширеною серед науковців. Однак постійні зміни інституційних умов провадження діяльності не дозволяють однозначно визначити сутність цього поняття та сформулювати його змістові характеристики.

Сьогодні в науковій літературі [15, 16, 22–30] значного поширення набуло поняття «логістичний менеджмент», яке вітчизняними науковцями трактується по-різному (додаток В), однак всі вони сходяться на тому, що в його основі лежить логістичний підхід до управління. Поряд з ним в наукових джерелах використовується поняття «менеджмент логістики», яким позначають вид діяльності щодо планування, організування, регулювання та контролювання поточкових процесів підприємства (логістика розглядається як об'єкт управління).

Узагальнюючи результати проведеного дослідження нами запропоновано під менеджментом логістики розуміти вид діяльності щодо управління поточковими процесами з метою забезпечення ефективності функціонування логістичної системи підприємства й гарантування на цій основі зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Заразом наголошено на його важливості в системі менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання як важливого інструменту, що підтримує його системну стійкість на ринку [31, с. 26] та створює передумови для успішного провадження діяльності (додаток Г).

У контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства управління його поточковими процесами повинне бути підпорядковане визначеним цілям, здійснюватися безперервно і у певній послідовності: планування, організування, реалізація, регулювання та контроль, а також бути організованим на тактичному та стратегічному рівнях.

На рисунку 1.3 представлено процес менеджменту логістики сучасного підприємства.

логістики в загальній системі менеджменту підприємства, є його об'єкт та суб'єкт управління.

При цьому об'єктом управління є сукупність послідовних процесів логістичної діяльності, а також окремих підсистем та ланок логістичної системи підприємства, а суб'єктом управління – генеральний директор, керівники структурних підрозділів та фахівці, наділені функціями у сфері управління логістичними потоками.

На рисунку 1.4 відображено елементи управлінської взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління, механізм менеджменту логістики.



Рисунок 1.4. Структурна модель механізму менеджменту логістики підприємства

Примітка. Побудовано на основі джерела [34].

Розглянемо детальніше складові елементи механізму менеджменту логістики. На нашу думку, метою менеджменту логістики є оптимізація логістичних потоків у визначених просторових та часових параметрах логістичної системи підприємства й забезпечення на цій основі найвищої економічної вигоди. Заразом основними його цілями, що сприяють досягненню мети є:

- оптимізація процесів фізичного переміщення ресурсів та готової продукції у рамках логістичного потоку;
- мінімізація логістичних витрат;

- максимізація прибутку;
- скорочення логістичного циклу;
- забезпечення узгодження цілей підприємства з цілями інших учасників логістичного ланцюга;
- досягнення високого рівня обслуговування клієнта за принципом «висока якість – допустимі витрати»;
- досягнення у результаті реалізації логістичного ланцюга найвищої економічної вигоди.

Основними принципами менеджменту логістики є: системність, комплексність, інтегрованість, узгодженість критеріїв оцінки результативності функціонування відокремлених ланок логістичного ланцюга на макро- та мікрологістичному рівнях, оптимальність, гнучкість, надійність, економічність, клієнтоорієнтованість, інформаційна прозорість.

Функції менеджменту логістики поділяються на загальні (планування, організація, регулювання (координація), мотивування, контроль (облік, аналіз, аудит, моніторинг)) і специфічні: фізичний розподіл, фізична трансформація, фізичне забезпечення.

Загальними методами менеджменту логістики є: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Водночас в процесі управління логістичною діяльністю керівництво підприємства використовує і специфічні методи, зокрема: метод інтеграції функцій та процесів; метод логістичного аутсорсингу; метод консолідації; метод диференціації; скорочення циклу та зниження загального рівня запасів; метод впровадження стратегій логістичного інтегрованого ланцюга поставок. Заразом використовується формула Вільсона; ABC-XYZ-аналіз; SWOT-аналіз; реінжиніринг логістичних процесів тощо.

Основними важелями управлінського впливу на логістичну діяльність підприємства є: організаційно-адміністративні (дозвільна система; організаційно-правова форма; інформаційне забезпечення та захист інформації; стандартизація і сертифікація); економічні (амортизаційна політика; політика ціноутворення; оподаткування; кредитування; страхування митна політика);

соціально-психологічні (стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, згуртованість / конфліктність персоналу).

Функціональна підсистема передбачає моніторинг ринкової кон'юнктури, управління матеріальним та технічним забезпеченням, розподілом продукції та іншими виробничо-господарськими операціями суб'єкта господарювання.

Забезпечувальна підсистема включає маркетингові дослідження, інформаційне, нормативно-правове, математичне, методологічне, програмне, технічне, фінансове і кадрове забезпечення, інструменти впливу (ціни, податки, санкції, пільги, надбавки, процентні ставки, систему стимулювання).

Отже, правильно вибудована робота у сфері управління логістичними процесами підприємства дозволяє не лише підвищити його адаптивність до нових умов господарювання, але й створює потужний фундамент для поліпшення результатів діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1.3. Методичні підходи до аналізу логістичної діяльності та оцінки ефективності менеджменту логістики підприємства

Логістичні процеси відіграють важливу роль в забезпеченні успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Ефективний менеджмент логістики гарантує, що всі товари будуть доставлені в потрібний час, в потрібне місце з мінімальними витратами.

У сучасній науковій літературі, присвяченій питанням логістики та менеджменту логістики, відсутній єдиний загально прийнятий підхід до оцінки їх ефективності. Так, Стельмашук Н. А. стверджує, що логістичний ефект обумовлений зменшенням витрат в результаті об'єднання всіх складових елементів логістичного потоку в рамках логістичної системи, починаючи від первинного його джерела (постачальника) і закінчуючи споживачем [35, с. 282].

Пальчик І. М. оцінку ефективності логістичної діяльності підприємства пропонує проводити шляхом співставлення витрат на її провадження з

отриманим результатом від її реалізації. При цьому обґрунтовує доцільність виокремлення збутової та маркетингової місткості логістичних витрат у чистому прибутку підприємства [36].

Чухрай Н. І. пропонує три вектори оцінювання ланцюга постачання: ефективність (характеризує результативність використання ресурсів); справність (рівень задоволення запитів клієнтів); гнучкість (ступінь готовності до майбутніх змін) [37, с. 282]. Заразом нею рекомендована до використання матриця, яка узагальнює показники оцінювання логістичних функцій у ланцюгу поставок. Основними з яких є: показники якості, показники реалізації поставок, час циклу замовлення, показник втрат [37, с. 284].

На нашу думку, слушним є зауваження Ткачової А. В., яка стверджує, що складно, а іноді взагалі неможливо обґрунтувати єдиний показник ефективності логістичної діяльності підприємства, тому доцільно використовувати інтегральний, який є поєднанням групових показників, що характеризують її функціональні складові (постачання, виробництво, збут, транспортування, складування) [34].

Заслуговує на увагу розроблений Величко О. П. лінійний алгоритм визначення рівня розвитку логістики підприємства [38, с. 52–53].

Потапова Н. А. пропонує ефективність логістичної системи визначати на основі п'яти групових показників, що характеризують ефективність: матеріально-технічного забезпечення комерційної та операційної діяльності; розподілу та використання витрат матеріальних ресурсів; використання трудових ресурсів в матеріальному виробництві та торгівлі; впровадження інноваційних технологій; використання фінансових вкладень у матеріальні ресурси [39, с. 580].

Чорнописька Н. В. оцінку логістичної діяльності суб'єкта господарювання вважає за доцільне проводити на основі показників, що характеризують: продуктивність, ефективність, надійність та гнучкість логістичної системи [40, с. 269-270].

Заразом група українських дослідників стверджує, що в процесі

оцінювання ефективності логістичної системи підприємства необхідно враховувати дві групи показників: показники, що характеризують її безпосередньо, та показники, що характеризують її роботу [41, с. 244].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження методичних підходів до аналізу ефективності логістичної діяльності можна стверджувати, що найчастіше дослідниками в якості основного її показника пропонується використовувати логістичні витрати. Заразом науковці обґрунтовують доцільність використання таких показників, як: рентабельність логістичної діяльності, продуктивність праці у сфері логістики, якість постачання, виручка від реалізації (прибуток), тривалість логістичного циклу тощо.

Зважаючи на те, що основною метою логістичної діяльності є отримання максимального результату (прибутку) шляхом оптимізації логістичних затрат [42, с. 143] при визначенні ефективності функціонування логістичної системи підприємства в якості основного критерію доцільно використати комплексний показник, який характеризує ефективність функціонування всіх її складових елементів, зокрема систем постачання, виробництва, транспортування, складування, розподілу. Методика розрахунку групових та інтегрального показників, приведена в додатку Д.

Основними перевагами запропонованого методичного підходу є комплексний характер, точність одержаних результатів, на основі яких можна відслідкувати вплив функціональних складових логістичної системи підприємства на рівень її ефективності, а також виявити вузькі місця в логістичній діяльності та розробити заходи щодо їх усунення.

Водночас враховуючи універсальність логістичної парадигми та її всеохоплювальний характер, сьогодні не існує єдиного підходу до визначення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства (додаток Е).

На нашу думку, в процесі оцінювання ефективності менеджменту логістики суб'єкта господарювання доцільно виокремити дві групи показників:

- показники, що характеризують його безпосередньо (керуючу систему та ефективність її впливу на керовану систему);

- показники, що характеризують результативність його діяльності, тобто дієвість, зокрема вплив як на логістичні процеси, так і на інші аспекти діяльності підприємства, зокрема фінансові, маркетингові та пов'язані з персоналом.

Розглянемо детальніше методичні підходи до оцінки кожної із зазначених груп показників.

Оцінку керуючої системи менеджменту логістики пропонуємо проводити за методикою, яка передбачає врахування трьох груп показників, що характеризують кадри управління, структуру управління, технологію та інформаційне забезпечення управління [44, с. 249; 45, с. 231–232].

Оцінювання ефективності управлінського впливу керованої системи вважаємо за доцільне проводити на основі розрахунку ефективності управління основними логістичними потоками (додаток Ж), шляхом визначення співвідношення між цільовими показниками діяльності та фактичними результатами.

Загалом всі показники, що характеризують ефективність управлінської діяльності в логістичній сфері пропонується розраховувати як відношення оптимальних результатів (100%) до затрат, необхідних для їх досягнення, й таким чином визначати ефективність управління залежно від досягнення оптимального (запланованого) результату.

Згідно приведеної методики найвища ефективність управління логістичними процесами буде мати місце тоді, коли значення *Еулп* буде максимально наближеним до одиниці. Заразом цілком очевидним є той факт, що його значення може бути як зі знаком «+», так і зі знаком «-». Зокрема знак «+» свідчить про наявність можливостей для досягнення кращого ефекту від вкладання додаткових інвестицій в логістичну діяльність.

Зі свого боку знак «-» свідчить, що управління логістичними процесами не забезпечене необхідним обсягом фінансових ресурсів та потребує додаткових інвестицій в розвиток логістичної системи підприємства [44, с. 103].

Вважаємо за доцільне оцінку безпосередньо дієвості системи менеджменту

логістики проводити на основі індивідуальних показників, які характеризують фінансову сферу діяльності (чистий прибуток, рентабельність активів, коефіцієнт автономії), маркетингову сферу підприємства (частка витрат на збут у загальних витратах підприємства, рентабельність реалізованої продукції, темпи приросту сукупного обсягу реалізації продукції), ефективність логістичної системи (коефіцієнт надійності логістичної системи, коефіцієнт продуктивності логістичної системи, коефіцієнт гнучкості логістичної системи) та ефективність управління персоналом (продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, індекс задоволеності персоналу умовами праці).

Водночас розрахунок групових показників повинен передбачати процес стандартизації індивідуальних показників, який вважаємо за доцільне проводити з врахуванням того чи показник є стимулятором чи дистимулятором. У першому випадку стандартизація буде проводитись шляхом співставлення його фактичного значення з базовим (в ролі якого приймається найбільше значення аналогічного показника за аналізований період); у другому – шляхом співставлення його базового значення (в ролі якого приймається найменше значення аналогічного показника за аналізований період) із фактичним.

Розрахунок групових показників, що характеризують ефективність функціонування відповідної сфери діяльності підприємства, пропонуємо проводити за формулою середньоарифметичної. Для формування цілісної уяви про дієвість системи менеджменту логістики підприємства вважаємо за доцільне розрахувати інтегральний показник за формулою:

$$I_{дмл} = (I_{фп} + I_{мп} + I_{лс} + I_{уп})/4, \quad (1.1)$$

де $I_{дмл}$ – інтегральний індекс дієвості менеджменту логістики підприємства;

$I_{фп}$, $I_{мп}$, $I_{лс}$, $I_{уп}$ – відповідно групові індекси, що характеризують фінансову, маркетингову сфери діяльності підприємства, його логістичну систему та управління персоналом.

Згідно приведеної формули найвищий рівень ефективності менеджменту логістики буде, коли $I_{дмл}$ дорівнюватиме «1».

Для визначення рівня дієвості менеджменту логістики доцільно використати наступну шкалу:

- 0-0,29 – критичний рівень;
- 0,30-0,49 – низький рівень;
- 0,5-0,69 – середній рівень;
- 0,7-1 – високий рівень.

Отже, на основі аналізу різних методик оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства запропоновано авторський підхід до аналізу ефективності логістичної діяльності підприємства та дієвості менеджменту логістики. Основними перевагами якого є можливість їх комплексного визначення з використанням конкретних показників, а не експертних оцінок. Це, зі свого боку, гарантує більш об'єктивну оцінку, визначення резервів підвищення ефективності управління логістичною діяльністю та поліпшення рівня обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ТОВ «УКРАЇНА-БАЇВ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Україна-Баїв» та аналіз основних його техніко-економічних показників

Товариство з обмеженою відповідальністю «Україна-Баїв» – прогресивне підприємство, яке стрімко розвивається та нарощує свої виробничі потужності, діє у відповідності з місією на основі чітко сформованої мети, стратегічних цілей та цінностей, впроваджуючи у свою діяльність принципи соціально-відповідального бізнесу. Підприємство має понад 10-літню історію розвитку, воно було зареєстроване у визначеному порядку 29 липня 2013 року.

ТОВ «Україна-Баїв» є самостійним суб'єктом господарювання, що провадить діяльність у відповідності з чинним законодавством України, зокрема Конституцією України, Цивільним кодексом України, Податковим кодексом України, Господарським кодексом України, Кодексом законів про працю України, а також іншими нормативно-правовими актами та власним статутом.

Підприємство створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Така організаційно-правова форма провадження підприємницької діяльності передбачає, що учасники товариства не відповідають за його зобов'язаннями своїм власним майном, вони несуть тільки ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю лише в межах вартості, зроблених ними вкладів.

ТОВ «Україна-Баїв» зареєстроване як суб'єкт малого підприємництва та знаходиться на спрощеній системі оподаткування. Основним видом його діяльності згідно КВЕД є: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Поряд з основним видом діяльності ТОВ «Україна-Баїв» провадить й інші види, які передбачають вирощування

овочів, коренеплодів і бульбоплодів, розведення великої рогатої худоби та свиней, виконання допоміжних процесів у рослинництві та тваринництві, післяурожайні процеси, ремонт та технічне обслуговування наявних автотранспортних засобів, оптової торгівлі вирощеними сільськогосподарськими культурами тощо.

Місія підприємства полягає у задоволенні потреб агроринку високоякісною та екологічно чистою продукцією рослинництва шляхом впровадження інновацій, оптимізації виробництва та злагодженої роботи фахівців.

Базовими принципами, якими керуються працівники ТОВ «Україна-Баїв» у своїй повсякденній діяльності є: професіоналізм, ініціативність, відповідальність, інноваційність, командна робота, довіра, взаємоповага, чесність, толерантність. Водночас головними цінностями підприємства є: персонал, бізнес-партнери, якість, ефективність та інноваційні технології.

Основна мета діяльності ТОВ «Україна-Баїв» – задоволення потреб покупців у екологічно чистій та високоякісній сільськогосподарській продукції й отримання на цій основі прибутку.

Стратегічними пріоритетами розвитку підприємства є: впровадження новітніх технологій вирощування сільськогосподарських культур та їх переробки; підвищення рівня кваліфікації персоналу; автоматизація основних та допоміжних бізнес-процесів; підтримка іміджу надійного партнера у своїх контрагентів; зміцнення конкурентних позицій на ринку; забезпечення щорічного зростання обсягу прибутку на інвестований капітал.

Земельний банк підприємства складає 3000 га, воно також орендує землю у майже тисячі власників паїв різного розміру. Основними культурами, які вирощує ТОВ «Україна-Баїв» в останні роки є: пшениця, ячмінь, овес, соя, ріпак, горох та інші.

Керівництво підприємства постійно працює в напрямку оновлення матеріально-технічної бази, зокрема машинно-тракторного парку. З метою підвищення технологічності роботи було придбано та введено в експлуатацію

сучасні трактори та зернозбиральні комбайни відомих у світі виробників сільськогосподарської техніки, зокрема Amazone, Claas, Massey Ferguson, Fendt, John Deere та інших.

Головними покупцями продукції ТОВ «Україна-Баїв» є переробні підприємства, зернотрейдери, а також фізичні особи – підприємці Волинської області.

Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною, в основі якої лежить розподіл повноважень та відповідальності за управлінськими функціями. Виконавці знаходяться в безпосередньому підпорядкуванні лінійних керівників, які, зі свого боку, взаємодіють з функціональними керівниками щодо вирішення поточних завдань. Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює одноосібний виконавчий орган, який представлений генеральним директором.

Лінійно-функціональна організаційна структура відображає особливості бізнес-моделі ТОВ «Україна-Баїв», яка передбачає взаємодію з обмеженою кількістю стейкхолдерів, зокрема постачальниками сировини й матеріалів та покупцями сільськогосподарської продукції. Загалом організаційна структура підприємства враховує особливості його діяльності та сприяє реалізації його стратегічних пріоритетів розвитку.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2021–2023 роки відображено у таблиці 2.1.

З приведених даних можна побачити, що протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції демонстрував позитивну тенденцію до зростання, зокрема у 2022 році він зріс на 39,63% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – на 13,95%, що, на нашу думку, було обумовленню як підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, так й інфляційними процесами в країні. Аналогічну тенденцію до змін продемонструвала собівартість реалізованої продукції, яка у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 48420,4 тис. грн (50,27%), а у 2023 році – на 26208,7 тис. грн (18,11%).

Таблиця 2.1. – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Україна-Баїв»
за 2021–2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022–2021	2023–2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	136676,2	190844,5	217472,8	54168,3	26628,3	39,63	13,95
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	96328,4	144748,8	170957,5	48420,4	26208,7	50,27	18,11
Чистий прибуток, тис. грн	29603,0	31365,5	15903,6	1762,5	-15461,9	5,95	-49,30
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	43	47	55	4	8	9,30	17,02
Власний капітал, тис. грн	66810,5	98176,0	114079,6	31365,5	15903,6	46,95	16,20
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	38451,6	43474,6	41037,0	5023,0	-2437,6	13,06	-5,61
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,47	0,55	0,62	0,08	0,07	15,95	14,35
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	61041,0	94980,3	142652,5	33939,3	47672,2	55,60	50,19
Рентабельність власного капіталу, %	55,53	38,02	10,25	-17,51	-27,77	x	x
Рентабельність основної діяльності, %	30,73	21,67	9,30	-9,06	-12,37	x	x
Рентабельність підприємства, %	29,75	22,65	8,04	-7,10	-14,61	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн	14857,6	45339,9	75805,7	30482,3	30465,8	205,16	67,19
Кредиторська заборгованість, тис. грн	23528,0	20917,5	32564,7	-2610,5	11647,2	-11,10	55,68

Примітка. Розраховано на основі даних звітності підприємства.

Протягом 2021–2023 років чистий прибуток не продемонстрував однозначної тенденції до змін, так у 2022 році він зріс на 1762,5 тис. грн порівняно з 2021 роком, однак вже у 2023 році він зменшився на 15461,9 тис. грн порівняно з 2022 роком. Фактично його величина зменшилась майже в два

рази порівняно з 2022 роком й була найменшою за весь аналізований період, що є свідченням зниження ефективності використання наявних ресурсів.

У 2021–2023 роках середньооблікова чисельність працівників зросла на 12 осіб або 28%, зокрема у 2022 році на 4 особи, у 2023 році – 8 осіб.

Заразом власний капітал також продемонстрував позитивну тенденцію до зростання. Протягом аналізованого періоду його величина зросла на 47269,1 тис. грн або 70,75%, що позитивно впливає на платоспроможність ТОВ «Україна-Баїв». Значна питома вага нерозподіленого прибутку в структурі власного капіталу (близько 99%) є свідченням відсутності проблем підприємства з фінансуванням виробничо-господарської діяльності.

У 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилась середньорічна вартість основних засобів (на 2437,6 тис. грн або 5,61%), водночас зріс коефіцієнт зносу основних фондів на 0,07 п. або 14,35% та середньорічна вартість оборотних активів на 47672,2 тис. грн або 50,19%.

У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулось погіршення рівня рентабельності на 17,51%, рентабельності основної діяльності – на 13,37%, рентабельності підприємства – на 14,61%, що насамперед було обумовлено зменшенням величини чистого прибутку.

Протягом аналізованого періоду величина дебіторської заборгованості зросла на 60948,1 тис. грн, що насамперед було обумовлено відтермінуванням оплати за придбану продукцію, а кредиторської заборгованості лише – 9036,7 тис. грн.

Значне переважання дебіторської заборгованості над кредиторською є ознакою розширення комерційного кредиту для покупців зі сторони ТОВ «Україна-Баїв».

Аналіз основних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства дозволив висновувати, що воно знаходиться на етапі зрілості та немає суттєвих проблем у своїй діяльності. Визначальною характеристикою його ефективного функціонування є перевищення доходів над витратами. Однак як негативне явище в його діяльності слід відмітити зменшення обсягу

чистого прибутку у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Україна-Баїв» за останні три роки представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Показники фінансових результатів ТОВ «Україна-Баїв»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022–2021	2023–2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	136676,2	190844,5	217472,8	54168,3	26628,3	39,63	13,95
Інші операційні доходи, тис. грн	4533,8	160,21	625,3	-4373,59	465,09	-96,47	290,30
Інші доходи, тис. грн	1275,7	884,	315,9	-391,7	-568,1	-30,70	-64,26
Разом доходи, тис. грн	142485,7	191889,5	218414,0	49403,8	26524,5	34,67	13,82
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	96328,4	144748,8	170957,5	48420,4	26208,7	50,27	18,11
Інші операційні витрати, тис. грн	15086,5	13835,8	25839,0	-1250,7	12003,2	-8,29	86,75
Інші витрати, тис. грн	1467,8	1939,4	5713,9	471,6	3774,5	32,13	194,62
Разом витрати, тис. грн	112882,7	160524,0	202510,4	47641,3	41986,4	42,20	26,16
Чистий прибуток, тис. грн	29603,0	31365,5	15903,6	1762,5	-15461,9	5,95	-49,30

Примітка. Розраховано на основі даних звітності підприємства.

Аналіз даних, приведених в таблиці 2.2 дозволив висновувати про певне погіршення фінансових результатів діяльності ТОВ «Україна-Баїв» у 2023 році порівняно з 2022 роком про що свідчить насамперед зменшення величини чистого прибутку майже в два рази.

У 2021–2023 роках підприємство отримувало доходи, не пов'язані з його операційною та фінансовою діяльністю, величина яких протягом аналізованого періоду продемонструвала тенденцію до зменшення.

Отже, прибутковість діяльності досліджуваного підприємства свідчить про дієву систему його менеджменту. Однак зменшення величини чистого прибутку обумовлює необхідність пошуку сучасних управлінських інструментів підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності, зокрема оптимізації логістичних ланцюгів.

Показники, що характеризують фінансовий стан досліджуваного підприємства за останні три роки приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Показники фінансового стану ТОВ «Україна-Баїв»
за 2021–2023 роки

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Показники ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,60	1,79	1,66
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,63	1,00	1,14
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,0043	0,0011	0,0004
2. Показники платоспроможності підприємства				
2.1. Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,61	0,59	0,50
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80-0,90	0,63	0,59	0,57
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	≥ 1	0,38	0,44	0,40
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,37	0,56	0,56
2.5. Коефіцієнт фінансового ризику	<1 зменшення	0,63	0,71	1,00
3. Показники ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,37	1,38	1,10
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	3,55	4,39	5,30
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,56	2,31	2,05
3.4. Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	4,82	4,04	4,15
3.5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	4,67	8,59	8,13
3.6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	6,84	6,34	3,59
4. Показники рентабельності підприємства				
4.1. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,56	0,38	0,10
4.2. Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,30	0,23	0,08
4.3. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	>0 збільшення	0,22	0,17	0,07

Примітка. Розраховано на основі даних звітності підприємства.

Аналіз показників ліквідності приведених в таблиці 2.3 свідчить про задовільний стан ліквідності балансу ТОВ «Україна-Баїв» та наявність достатніх можливостей для погашення короткострокових зобов'язань.

Зокрема, значення загального коефіцієнта ліквідності свідчить про наявність в підприємства достатнього обсягу оборотних коштів сформованих за рахунок власних джерел; значення коефіцієнта швидкої ліквідності – про можливість погасити короткострокові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень; значення коефіцієнта абсолютної ліквідності – що лише 0,04% поточної заборгованості може бути погашена за рахунок наявних грошових коштів. Заразом певне занепокоєння

викликає високе значення коефіцієнта швидкої ліквідності, що може бути обумовлене зростанням невиправданої дебіторської заборгованості.

Отже, можна стверджувати, що ТОВ «Україна-Баїв» має достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

Аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства дозволив охарактеризувати його стан як нестійкий. Значення окремих розрахованих показників не відповідають нормативним, що зумовлює потребу в проведенні поглибленого аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства з метою з'ясування причин виникнення такої ситуації та їх усунення.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Україна-Баїв» роки дозволив висновувати про збільшення тривалості обертання: активів на 67 днів; власного капіталу на 20 днів; кредиторської заборгованості на 3 дні; дебіторської заборгованості на 44 дні у 2023 році порівняно з 2022 роком. Тоді як тривалість обертання основних засобів зменшилась на 14 днів, а запасів – на 3 дні. Варто зазначити, що ознакою задовільного ритму взаємоплатежів є перевищення тривалості обертання дебіторської заборгованості над кредиторською.

Аналіз показників рентабельності показав їх певне погіршення у 2023 році порівняно з 2022 роком, що було обумовлено насамперед зростанням величини інших операційних витрат підприємства і як наслідок зменшення величини чистого прибутку.

Отже, ТОВ «Україна-Баїв» – це прогресивне підприємство, яке успішно функціонує на ринку сільськогосподарської продукції Волинської області. Погіршення окремих показників у 2023 році порівняно з попередніми роками обумовлює необхідність розробки відповідних управлінських рішень, що стосуються усіх сфер його діяльності, зокрема й підвищення ефективності логістичних процесів.

2.2. Аналіз логістичної діяльності підприємства

Логістична діяльність ТОВ «Україна-Баїв» охоплює такі ключові логістичні процеси як постачання, виробництво, розподіл, складування та транспортування, ефективність реалізації яких безпосередньо впливає на результативність його діяльності.

Розглянемо їх детальніше.

Закупівельна логістична діяльність ТОВ «Україна-Баїв» має певні особливості, обумовлені насамперед сферою діяльності, яка характеризується:

- сезонністю виробництва, що впливає на графік постачання;
- наявністю потреби в широкому асортименті різноманітних матеріальних ресурсів, включаючи насіння, добрива, пестициди, паливо-мастильні матеріали, запчастини для техніки тощо;
- залежністю від погодних умов, які можуть змінити графік посівних робіт, що, зі свого боку, впливає на терміни закупівлі добрив і засобів захисту рослин;
- необхідністю формування страхових запасів критично важливих ресурсів у зв'язку з сезонністю виробництва та можливими перебоями в постачанні;
- значними коливаннями цін на матеріальні ресурси (паливо, мінеральні добрива, насіння тощо) протягом календарного року.

Зважаючи на те, що сільське господарство є високоризиковою галуззю, особливо в частині природних та економічних чинників, керівництво ТОВ «Україна-Баїв» повинне не тільки здійснювати ретельний відбір постачальників, але й забезпечувати гнучкість у постачанні, забезпечуючи тим самим швидку реакцію на зміни умов провадження діяльності.

При визначенні потреби в матеріальних ресурсах керівництво ТОВ «Україна-Баїв» керується такими чинниками, як: дані про заплановані площі посівів конкретних видів сільськогосподарських культур; агротехнічні вимоги (окрема норми висіву насіння, потреба в добривах, засобах захисту рослин тощо), які безпосередньо залежать від типу ґрунту, кліматичних умов, особливостей конкретної сільськогосподарської культури та технології

обробітку; наявні залишки на складах; необхідність створення запасів ресурсів; фінансові можливості; дані про обсяг використаних матеріальних ресурсів в попередні роки; прогнозні дані та оцінка ймовірних ризиків.

Менеджмент ТОВ «Україна-Баїв» використовує різні підходи та методи організації процесу забезпечення необхідними матеріальними ресурсами, такими як насіння, добрива, паливо-мастильні матеріали, запчастини тощо, а також дві системи закупівель залежно від виду матеріальних ресурсів, що закупаються.

Так, керівництво підприємства при закупівлі насіння, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, як правило, застосовує систему довгострокових контрактів із постачальниками. Заразом при закупівлі технічних засобів та комплектуючих до них використовується традиційна система, яка передбачає закупівлі на основі заявок, що формуються для кожного конкретного періоду або виробничої потреби. Основними її перевагами є: гнучкість у виборі постачальників, можливість укладання угод за вигідними умовами. При виборі постачальника керівництво ТОВ «Україна-Баїв» насамперед керується такими критеріями як оптимізація логістичних витрат, зниження логістичних ризиків, забезпечення стабільності та ефективності виробничого процесу.

Основними постачальниками ТОВ «Україна-Баїв» є: ТОВ «Тетра-Агрос», ПрАТ «Рівнеазот» (мінеральні добрива), ТОВ «СПЕКТР-АГРО» (насіння, засоби захисту рослин, мінеральні добрива, сільгоспмашини), ТОВ «ТД «ЕКОТЕХНОЛОГІЇ»» (мінеральні добрива), ТОВ «ХЕЛП-АГРО» (насіння сільськогосподарських культур) та інші.

Політика формування запасів матеріальних ресурсів підприємства є гнучкою, враховує специфіку діяльності, сезонність, ризики та фінансові можливості. Витрати, що характеризують заготівельну діяльність ТОВ «Україна-Баїв» представлені в таблиці 2.4.

Аналіз приведених даних показав, що протягом досліджуваного періоду структура витрат на закупівельну діяльність підприємства дещо змінилась.

Таблиця 2.4. – Структура витрат, що характеризують закупівельну діяльність
ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 роки, %

Види витрат	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022–2021	2023–2022
Витрати на насіння і посадковий матеріал	20,99	14,57	13,76	-6,42	-0,81
Витрати на мінеральні добрива	16,18	11,39	11,45	-4,79	0,06
Витрати на іншу продукцію сільського господарства	9,64	3,82	2,07	-5,82	-1,75
Витрати на електроенергію	1,74	1,48	1,74	-0,26	0,26
Витрати на паливо-мастильні матеріали	18,31	20,75	21,8	2,44	1,05
Витрати на запчастини, ремонт і будівельні матеріали	9,51	25,37	26,48	15,86	1,11
Оплата послуг і робіт виконаних сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати	6,88	8,74	9,44	1,86	0,7
Амортизація	9,63	8,77	9,12	-0,86	0,35
Інші витрати (включаючи оплату за оренду)	7,12	5,11	4,14	-2,01	-0,97

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Зокрема у 2022–2023 роках значно зросла питома вага витрат на запчастини, ремонт і будівельні матеріали та оплату послуг і робіт виконаних сторонніми організаціями. Це було обумовлено будівництвом зерносушильного комплексу (КЗС).

Загалом закупівельну логістичну діяльність ТОВ «Україна-Баїв» можна оцінити як задовільну, оскільки вона не призводить до простоїв у роботі.

На наступному етапі аналізу розглянемо детальніше особливості виробничої логістики підприємства, організація технологічних процесів якого передбачає управління всіма стадіями вирощування сільськогосподарських культур, починаючи від підготовки ґрунту і завершуючи збором врожаю.

ТОВ «Україна-Баїв», як вже зазначалось раніше, спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Середня прибутковість / збитковість вирощування основних з них представлена на рисунку 2.1.

Важливе значення в забезпеченні ефективності виробничої логістики відіграє наявна матеріально-технічна база.

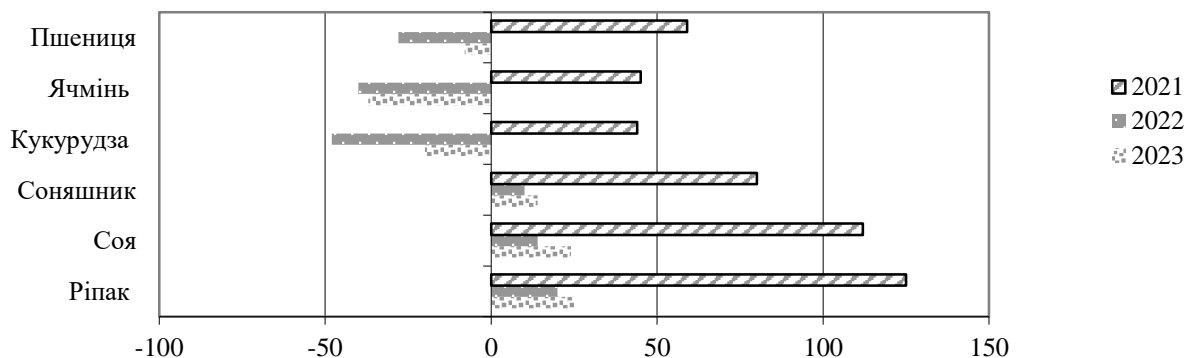


Рисунок 2.1. Середня прибутковість / збитковість вирощування основних видів зернових та олійних культур ТОВ «Україна-Баїв», USD/т

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Основні показники, що характеризують технічний стан основних засобів ТОВ «Україна-Баїв» приведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Технічний стан основних засобів ТОВ «Україна-Баїв»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022–2021	2023–2022	2022/2021	2023/2022
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	82506,9	95010,5	103108,6	12503,6	8098,1	15,15	8,52
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	43722,4	43226,8	38847,2	-495,6	-4379,6	-1,13	-10,13
Знос	38784,5	51783,7	64261,4	12999,2	12477,7	33,52	24,10
Коефіцієнт придатності	0,53	0,45	0,38	-0,08	-0,07	-15,09	-15,56
Коефіцієнт зносу	0,47	0,55	0,62	0,08	0,07	15,95	14,35

Примітка. Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства.

Встановлено, що первісна вартість основних засобів ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 роки зросла на 20601,7 тис. грн. Тоді як залишкова вартість зменшилась на 4875,2 тис. грн. Зменшення коефіцієнта придатності основних засобів протягом аналізованого періоду свідчить про погіршення їхнього технічного стану, обумовленого підвищенням інтенсивності їхнього використання, особливо у 2023 році. Коефіцієнт зносу основних засобів мав тенденцію до зростання протягом 2021–2023 років. Це свідчить про швидкий знос, особливо технічних засобів та їх моральне старіння.

Для оцінки ефективності використання основних засобів досліджуваного підприємства розрахуємо такі показники, як фондвіддача, фондомісткість, фондооснащеність та відобразимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Показники ефективності використання основних фондів
ТОВ «Україна-Баїв»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Фондвіддача, грн	3,55	4,39	5,30	0,84	0,91	23,50	20,72
Фондомісткість, грн	0,28	0,23	0,19	-0,05	-0,04	-19,03	-17,16
Фондооснащеність, грн / чол.	894,22	924,99	746,13	30,77	-178,86	3,44	-19,34

Примітка. Розраховано на основі даних статистичної звітності підприємства.

За останні три роки найвищою фондвіддача була в 2023 році – 5,3 грн, а найнижчою – у 2021 році (3,55 грн). Відповідно на 1 грн. основних засобів підприємства у 2021 році припадало лише 3,55 грн реалізованої продукції, тоді як у 2023 вже 5,30 грн. Таке тенденція є свідченням ефективного використання основних фондів ТОВ «Україна-Баїв» у 2023 році. Показник фондомісткості продемонстрував обернену до показника фондвіддачі тенденцію до змін. Зокрема протягом аналізованого періоду намітилась позитивна динаміка до зменшення його значення.

У зв'язку із скороченням середньорічної вартості основних фондів у 2023 році порівняно з 2022 роком та зростанням кількості працівників фондооснащеність зменшилась на 178,86 грн / чол. Незважаючи на це, можна висновувати, що стан основних засобів ТОВ «Україна-Баїв» є задовільним, на підприємстві використовується нове прогресивне обладнання, яке дозволяє оптимізувати його логістичні потоки.

Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від організації розподілу та збуту готової продукції. Продукція ТОВ «Україна-Баїв» користується попитом у постійних покупців. Водночас високий рівень конкуренції призводить до суттєвого коливання цін на неї.

Основними покупцями продукції ТОВ «Україна-Баїв» є переробні підприємства, зернотрейдери, а також фізичні особи – підприємці Волинської області. При збуті продукції менеджмент підприємства використовує переважно прямі канали збуту, рідше опосередковані. У таблиці 2.7. приведена структура розподілу продукції ТОВ «Україна-Баїв».

Таблиця 2.7. – Структура розподілу основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Україна-Баїв» за 2023 рік, %

Продукція	Напрями розподілу продукції		
	Переробним підприємствам	Зберігання	Іншим суб'єктам господарювання
Соя	50	20	30
Ріпак	60	10	30
Пшениця	40	20	40
Кукурудза	55	15	30
Ячмінь	72	18	10
Соняшник	83	17	-
Цукровий буряк	100	-	-
Горох	92	8	-

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Як видно з даних таблиці 2.7 основна частка вирощеної сільськогосподарської продукції реалізується переробним підприємствам. Також частина продукції залишається і використовується у вигляді посадкового матеріалу.

На підприємстві проводиться комплексна перевірка продукції на відповідність її якості встановленим стандартам, а також налагодженого зворотній зв'язок з клієнтами з метою визначення рівня їх задоволення взаємодією з ТОВ «Україна-Баїв».

Проведений аналіз збутової логістики дозволяє висновувати, що наявна система збуту і розподілення готової продукції підприємства має достатній потенціал для зміцнення його конкурентних позицій на ринку, підвищення рівня задоволення потреб покупців і скорочення витрат на логістику.

При транспортуванні продукції керівництво ТОВ «Україна-Баїв» враховує особливості кожного її виду. Варто зазначити, що зерно та олійні культури мають високу стійкість до транспортування, проте важливо уникати підвищеної

вологості та забезпечувати вентиляцію. У зв'язку з цим їх перевезення здійснюється у спеціальних вантажівках (зерновозах) або у залізничних вагонах для сипучих продуктів.

Сільське господарство має сезонний характер, що створює певні виклики для транспортування. Під час пікового сезону значно зростає потреба в транспорті, що може впливати на вартість перевезення. Характеристика транспортної логістики ТОВ «Україна-Баїв» приведена в додатку И.

При перевезеннях на далекі відстані зазвичай використовуються вантажні автомобілі, а при малих – трактори з причепами. Оскільки вони мають кращу прохідність, більший агротехнічний просвіт, менший тиск рушіїв на ґрунт, порівняно з вантажними автомобілями.

Загалом транспортну логістику ТОВ «Україна-Баїв» можна оцінити як задовільну, рухомий склад підприємства забезпечує вчасну доставку вантажу в потрібне місце у визначений час.

Складування сільськогосподарської продукції – це важливий етап логістичного процесу, який забезпечує збереження якості продукції до моменту її продажу або подальшої переробки. Тривалість зберігання сільськогосподарської продукції безпосередньо залежить від її виду, умов зберігання, попередньої обробки. Наявні у ТОВ «Україна-Баїв» склади обладнані системами вентиляції, що забезпечують постійну циркуляцію повітря, запобігаючи утворенню конденсату та підвищенню вологості.

Динаміка обсягів запасів ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 рр. представлена на рисунку 2.2.

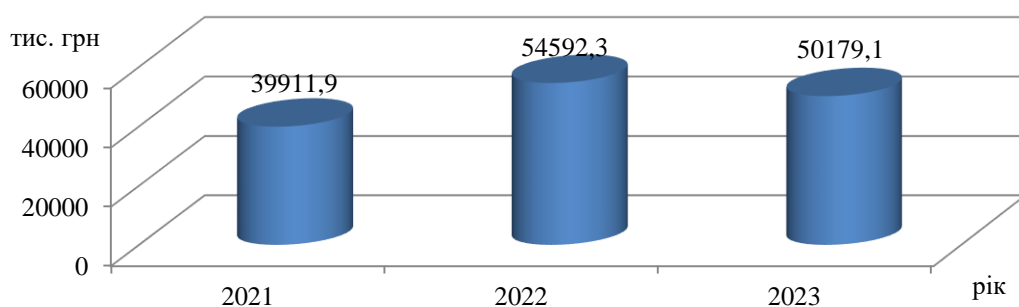


Рисунок 2.2. Динаміка обсягів запасів ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 рр.

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Аналіз даних представлених на рисунку 2.2 свідчить про відсутність однозначної тенденції щодо зміни розмірів запасів, спочатку їх величина зросла на 14680,4 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком, однак вже в 2023 вона зменшилась на 4413,2 тис. грн.

Структура запасів досліджуваного підприємства у 2023 році приведена на рисунку 2.3.

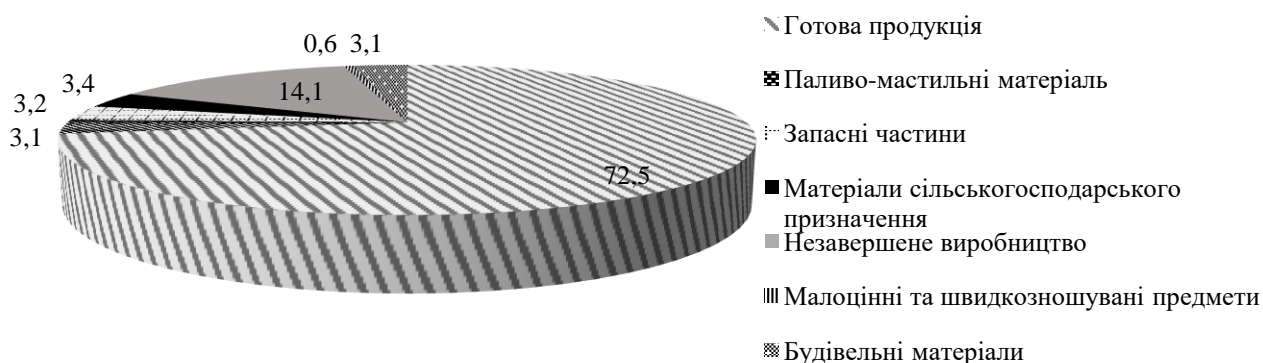


Рисунок 2.3. Структура запасів ТОВ «Україна-Баїв» у 2023 році

Примітка. Побудовано за даними підприємства

У структурі запасів досліджуваного підприємства найбільша частка припадає на готову продукцію та незавершене виробництво.

Показники, що характеризують інтенсивність використання запасів ТОВ «Україна-Баїв» приведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Показники інтенсивності використання запасів ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 роки

Показники	Рік			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022–2021	2023–2022
Коефіцієнт обіговості запасів	2,41	2,65	3,41	0,24	0,76
Коефіцієнт закріплення запасів	0,41	0,38	0,29	-0,03	-0,09
Тривалість одного обігу запасів, днів	150	136	106	-14	-30
Коефіцієнт оборотності готової продукції	6,13	5,34	5,98	-0,79	0,64

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів показує швидкість обороту запасів для забезпечення поточного обсягу продажу, чим він вищий, тим швидше

реалізуються товарно-матеріальні запаси підприємства.

Зменшення коефіцієнта закріплення запасів є позитивним явищем, оскільки свідчить про підвищення ефективності їх використання. Скорочення тривалості обігу запасів свідчить про збільшення швидкості їх обігу та зменшення середніх залишків виробничих запасів. Коефіцієнт оборотності готової продукції характеризує час зберігання готової продукції на складах з моменту надходження з виробництва до відвантаження покупцям, його зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про скорочення терміну перебування продукції на складах і відповідно на скорочення втрат на її зберігання.

Отже, особливість логістичної діяльності досліджуваного підприємства обумовлена сезонним характером виробництва, необхідність дотримання належних умов зберігання та транспортування.

У роки війни ТОВ «Україна-Баїв» як і більшість суб'єктів господарювання зіштовхнулось з такими проблемами, як ускладнення процесів зберігання та доставки товарів, зміни маршрутів перевезень, розірвання логістичних зв'язків з колишніми партнерами [47, с. 58]

Сільськогосподарські підприємства характеризуються високим рівнем логістичних витрат. Основні чинники, що зумовлюють динаміку їх зміни представлені в додатку К. Як видно з приведених даних найбільший вплив на зростання логістичних витрат ТОВ «Україна-Баїв» здійснюють чинники зовнішнього середовища.

На основі результатів проведеного аналізу логістичної діяльності ТОВ «Україна-Баїв» визначимо ефективність функціонування її логістичної системи використовуючи методикау приведену в пункті 1.3. Результати проведеної оцінки представимо в додатку Л.

Аналіз структури логістичних витрат за складовими логістичної системи ТОВ «Україна-Баїв» показав, що найбільше їх формується у сфері виробництва та транспортування, що насамперед обумовлено зростанням вартості паливо-мастильних матеріалів. Варто зазначити, що згідно приведених даних

досліджуване підприємство характеризується відносно високим рівнем показників, що характеризують надійність (ефективність) його логістичної системи.

Водночас необхідно відзначити значне погіршення всіх проаналізованих показників у 2023 році порівняно з 2022 роком, зокрема значення комплексного показника надійності логістичної системи зменшилось на 4,6 п.

Зважаючи на вище викладене керівництву ТОВ «Україна-Баїв» необхідно активно працювати в напрямку оптимізації логістичних витрат, підвищення результативності логістичних процесів.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв»

У теперішніх реаліях стрімкої зміни інституційного середовища провадження діяльності сільськогосподарських підприємств важливою передумовою зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Україна-Баїв» на ринку є досягнення максимальної ефективності логістичної діяльності шляхом використання дієвих інструментів управління, орієнтованих на оптимізацію логістичних операцій, зменшення витрат та гарантування якісного логістичного обслуговування.

Оцінка ефективності менеджменту логістики підприємства відіграє важливу роль у виявленні сильних та слабких сторін його логістичного ланцюга, а також розробці й реалізації обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на нарощення конкурентних переваг на ринку.

Заразом варто зазначити, що ефективність менеджменту логістики досліджуваного підприємства залежить від багатьох чинників, починаючи від вчасного надходження сировини та матеріалів від постачальників і закінчуючи доставкою вирощеної сільськогосподарської продукції покупцю.

Сьогодні в штаті управлінського апарату ТОВ «Україна-Баїв» відсутній фахівець з логістики. Переважна більшість функцій, пов'язаних з організацією

та реалізацією логістичних процесів, покладена на заступника директора, інші – закріплені за різними структурними підрозділами підприємства.

Оцінку повноти реалізації загальних та специфічних логістичних функцій працівниками ТОВ «Україна-Баїв» було проведено за результатами опитування його менеджерів усіх рівнів управління. Одержані результати представлено в додатку М.

Згідно отриманих даних можна зробити висновки, що більшість логістичних функцій реалізується працівниками ТОВ «Україна-Баїв» повною мірою.

У таблиці 2.9 представлено основні показники, які характеризують суб'єкт управління логістичною діяльністю ТОВ «Україна-Баїв».

Таблиця 2.9. – Показники, що характеризують керуючу систему менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв»

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Кадри управління			
Коефіцієнт укомплектованості кадрами апарату управління	0,87	0,89	0,92
Коефіцієнт стабільності персоналу управління	0,86	0,88	0,90
Коефіцієнт надійності системи управління логістичною діяльністю	6,40	4,20	1,80
Структура управління підприємством			
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління логістичною діяльністю	0,76	0,70	0,72
Коефіцієнт дублювання функцій управління логістичною діяльністю	0,25	0,29	0,32
Коефіцієнт своєчасності виконання функцій управління логістичною діяльністю	0,84	0,92	0,80
Технологія та інформаційне забезпечення управління логістичною діяльністю			
Коефіцієнт автоматизованої обробки інформації про логістичну діяльність	0,76	0,78	0,80
Рівень автоматизації управління логістичною діяльністю підприємства	0,52	0,56	0,58

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства.

Аналіз даних приведених в таблиці 2.9 показав, що більшість аналізованих показників протягом 2021–2023 років мали тенденцію до зростання, за виключенням такого показника, як коефіцієнт надійності системи управління логістичною діяльністю. Водночас коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління логістичною діяльністю не мав однозначної тенденції до змін,

спочатку він зменшився на 0,06 п. у 2022 році порівняно з 2021 роком, однак вже у 2023 році він зріс на 0,02 п. порівняно з 2022 роком.

Логістична діяльність ТОВ «Україна-Баїв» є складною і багатокомпонентною.

Вона охоплює процеси постачання, вирощування, зберігання, транспортуванням сільськогосподарської продукції, передбачає використання сучасних технологій для їх оптимізації, а також налагодження тісної взаємодії з партнерами, правильна організація яких є важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування підприємства, підвищення результативності виробничих процесів та зменшення витрат.

Основні показники, що характеризують ефективність управління логістичними потоками ТОВ «Україна-Баїв» представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. – Показники ефективності управління логістичними потоками ТОВ «Україна-Баїв»

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Показники ефективності управління матеріальним потоком та виробничою діяльністю					
Показник виконання виробничого плану	0,82	0,86	0,94	0,04	0,08
Показник виконання замовлень	0,87	0,90	0,97	0,03	0,07
Показники ефективності управління фінансовим потоком					
Показник оборотності капіталу	1,37	1,38	1,10	0,01	-0,28
Показник витрат на утримання запасів	1,28	1,34	1,38	0,06	0,04
Показник транспортно-експедиційних витрат	1,04	1,12	1,15	0,08	0,03
Показник витрат на закупівлю	1,02	1,15	1,25	0,13	0,20
Показник ефективності управління інформаційним потоком					
Показник інформатизації логістичного процесу	0,78	0,80	0,81	0,02	0,01
Загальний показник ефективності управління логістичними потоками	0,84	0,92	0,98	0,08	0,06

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства.

Наближення значення показника ефективності управління логістичними потоками до 1 є свідченням задовільного управління логістичною діяльністю ТОВ «Україна-Баїв» протягом аналізованого періоду.

Зважаючи на те, що в процесі оцінки ефективності менеджменту логістики необхідно враховувати показники, які характеризують безпосередньо систему

менеджменту логістики, так і показники, які визначають ефективність її діяльності, тобто дієвість, розглянемо їх детальніше (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. – Показники дієвості системи менеджменту логістики
ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 роки

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Фінансові показники					
Чистий прибуток, тис. грн	29603,0	31365,5	15903,6	1762,5	-15461,9
Рентабельність активів, %	29,75	22,65	8,04	-7,10	-14,61
Коефіцієнт автономії	0,61	0,59	0,50	-0,02	-0,09
Маркетингові показники					
Частка витрат на збут у загальних витратах підприємства, %	1,60	1,97	1,59	0,37	-0,38
Рентабельність реалізованої продукції, %	21,66	16,53	7,31	-5,13	-9,22
Темпи приросту сукупного обсягу реалізації продукції, %	23,94	39,63	13,95	15,69	-25,68
Показники ефективності логістичної системи					
Коефіцієнт надійності логістичної системи	6,40	4,20	1,80	-2,20	-2,40
Коефіцієнт продуктивності логістичної системи	0,75	0,74	0,72	-0,01	-0,02
Коефіцієнт гнучкості логістичної системи	0,67	0,68	0,69	0,01	0,01
Показники ефективності управління персоналом					
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	3178,52	4060,52	3954,05	882,00	-106,47
Коефіцієнт плинності кадрів	0,24	0,25	0,23	0,01	-0,02
Індекс задоволеності персоналу умовами праці	0,75	0,76	0,75	0,01	-0,01

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства.

Аналіз приведених даних у таблиці 2.11 показ, що всі аналізовані фінансові показники у 2023 значно погіршились у порівнянні з попередніми роками. Їх значення було найгіршим за останні три роки. Аналогічну тенденцію до змін продемонстрували й маркетингові показники. Серед аналізованих показників ефективності логістичної системи, тільки коефіцієнт гнучкості протягом аналізованого періоду продемонстрував тенденцію до зростання. Заразом намітилась негативна тенденція до скорочення коефіцієнтів надійності та продуктивності логістичної системи.

Водночас усі аналізовані показники ефективності управління персоналом підприємства зросли у 2022 році порівняно з 2021 роком, однак їх значення в 2023 році значно погіршились в порівнянні з 2022 роком.

З огляду на вище зазначене можна стверджувати про погіршення дієвості системи менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв» у 2023 році порівняно з 2022 роком.

З метою визначення інтегрального показника, що характеризує дієвість менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв» проведемо стандартизацію зазначених показників, дані представимо у додатку Н.

На основі приведених результатів стандартизації розрахуємо групові та інтегральний індекси дієвості менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв» за методикою представленою в пункті 1.3. Результати розрахунків представимо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. – Групові та інтегральний індекс дієвості менеджменту логістики

ТОВ «Україна-Баїв»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Груповий індекс, що характеризує фінансову сферу	0,981	0,909	0,532
Груповий індекс, що характеризує маркетингову сферу	0,805	0,921	0,499
Груповий індекс, що характеризує логістичну систему підприємства	0,990	0,876	0,747
Груповий індекс, що характеризує кадрову сферу	0,909	0,973	0,987
Інтегральний індекс ефективності менеджменту логістики	0,921	0,920	0,691

Примітка. Авторські розрахунки

Якісна інтерпретація одержаних результатів дозволяє висновувати, що у 2023 році у ТОВ «Україна-Баїв» суттєво знизилась дієвість менеджменту логістики, незважаючи на те, що ефективність як суб'єкта, так і об'єкта управління залишалась високою.

Отже, зважаючи на все вище зазначене, сьогодні керівництву ТОВ «Україна-Баїв» необхідно активно працювати в напрямку підвищення ефективності логістичної діяльності, скорочення логістичних витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів шляхом впровадження різного роду інновацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ ТОВ «УКРАЇНА-БАЇВ»

3.1. Обґрунтування логістичної стратегії ТОВ «Україна-Баїв»

Важливою передумовою успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища є наявність в керівництва стратегічного бачення розвитку його логістичної системи. В теперішніх реаліях особливого значення набуває здатність вчасно реагувати на зміни вподобань споживачів, дії конкурентів, політику постачальників, трансформаційні процеси в економіці шляхом оптимізації використання наявних ресурсів та регулювання цін на продукцію.

Ефективність менеджменту логістики безпосередньо залежить від наявності обґрунтованої логістичної стратегії, яка враховує специфіку діяльності підприємства, ефективності логістичної системи, ризиковість логістичної діяльності, а також узгоджена з його загальнокорпоративною стратегією та відповідає місії.

У працях вітчизняних науковців [48–53] логістична стратегія розглядається як дієвий інструмент забезпечення максимально повного задоволення потреб покупців шляхом оптимального використання ресурсів, необхідних для організації логістичних процесів підприємства, зокрема постачання, виробництва, збуту, транспортування та складування, а також післяпродажного обслуговування.

У сучасній науковій літературі зустрічається різне бачення послідовності етапів процесу формування логістичної стратегії.

Аналіз різних авторських підходів до її розробки [54–60] дозволив запропонувати власне бачення послідовності етапів цього процесу, які представлені на рисунку 3.1.

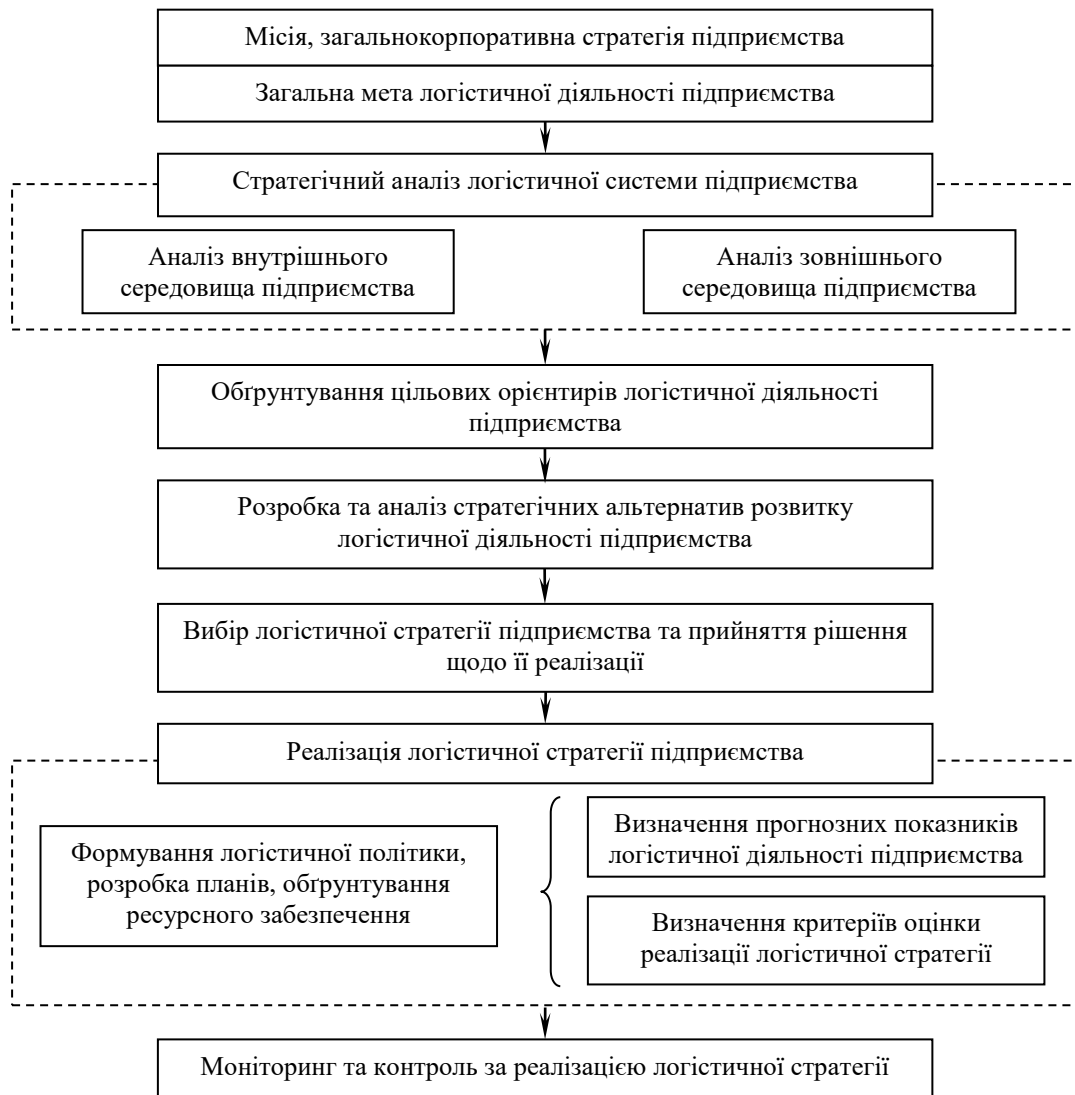


Рисунок 3.1. Процес розробки та реалізації логістичної стратегії підприємства

Примітка. Авторська розробка.

На жаль, у теперішніх реаліях більшість вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема й ТОВ «Україна-Баїв» працюють за умови відсутності логістичної стратегії, що зі свого боку, може призвести до погіршення ефективності логістичної діяльності, втрати конкурентної позиції на ринку. Складність та багатоаспектність логістичної діяльності підприємства обумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до управління його логістичною системою.

На нашу думку, вихідним моментом розробки логістичної стратегії ТОВ «Україна-Баїв» має бути усвідомлення його місії та вивчення загальної стратегії, це дозволить сформулювати мету його логістичної діяльності.

Зважаючи на результати проведеного дослідження мету логістичної діяльності ТОВ «Україна-Баїв» можна визначити як зміцнення конкурентних позицій на ринку шляхом забезпечення оперативного реагування на тенденції розвитку ринкового середовища й забезпечення на цій основі високої якості обслуговування споживачів.

Важливу роль в розробці обґрунтованої логістичної стратегії підприємства відіграє стратегічний аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Україна-Баїв», його логістичної системи було проведено в другому розділі роботи.

Заразом аналіз зовнішнього середовища підприємства, визначення зовнішніх чинників, що впливають на логістичну діяльність проведемо в розрізі його макро- та мікросередовища. Основними факторами макросередовища, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «Україна-Баїв» та його логістичних процесів є: політичні, економічні, соціальні та техніко-технологічні (додаток О). Як видно з приведених даних переважна більшість чинників макросередовища ТОВ «Україна-Баїв» здійснюють негативний вплив на ефективність його діяльності, зокрема й логістичної. Водночас найбільший позитивний вплив здійснює цифровізація суспільства, розвиток ресурсозберігаючих технологій, посилення патріотизму серед населення.

Дієвість логістичної системи ТОВ «Україна-Баїв» значною мірою залежить і від чинників зовнішнього мікросередовища, насамперед посередників, конкурентів та покупців.

Зведений профіль яких представлений в додатку П, свідчить, що негативний вплив на діяльність підприємства насамперед здійснюють конкуренти та постачальники, тоді як покупці – позитивний. Інтегральний показник впливу основних чинників мікросередовища становить +3.

Комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Україна-Баїв» проведемо з допомогою SWOT-аналізу його логістичної діяльності, результати представимо в додатку Р.

Після визначення сильних та слабких сторін, можливостей й загроз

ТОВ «Україна-Баїв» у сфері логістичної діяльності необхідно обґрунтувати її цільові орієнтири розвитку, тобто стратегічні цілі. На нашу думку, основними стратегічними цілями логістичної діяльності підприємства повинні бути:

- у сфері управління фінансовими потоками: підвищення частки доданої вартості; нарощення обсягів надходження коштів від реалізації сільськогосподарської продукції;

- у сфері логістичного сервісу: підвищення рівня обслуговування клієнтів; впровадження контактної логістики;

- у сфері управління матеріальними потоками: скорочення витрат на вирощування сільськогосподарських культур; підвищення якості сільськогосподарської продукції; оптимізація системи управління товарно-матеріальними запасами; підвищення ефективності діяльності шляхом впровадження різного роду інновацій.

На основі результатів опитування менеджменту ТОВ «Україна-Баїв» було визначено головні індикатори управління логістичною діяльністю, які впливають на величину чистого прибутку, темпи зростання виручки від реалізації продукції та рівень задоволення покупців, визначено силу їх впливу за наступною шкалою: 3 – сильний; 2 – значний; 1 – обмежений; 0 – не впливає. Дані представимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця ідентифікації сили впливу індикаторів ефективності логістичної діяльності на показники результативності функціонування ТОВ «Україна-Баїв»

Показники результативності функціонування підприємства	Індикатори ефективності логістичної діяльності			
	Якість логістики (логістичного обслуговування)	Гнучкість	Інноваційність	Ефективність витрат
Чистий прибуток, тис. грн	2,2	1,7	1,7	2,5
Темпи зростання виручки від реалізації продукції, тис. грн	2,4	1,7	1,5	2,0
Рівень задоволення покупців	2,8	1,8	2,0	1,5

Примітка. Побудовано автором на основні даних проведеного опитування.

Загалом можна зробити висновок, що основними індикаторами логістичної діяльності, що впливають на результативність функціонування ТОВ «Україна-Баїв» є якість та ефективність витрат. Водночас, на нашу думку, в умовах цифровізації суспільства слушною є пропозиція Водолажської Т. О. та Аскасовою Л. М. про доцільність врахування при розробці логістичної стратегії такого чинника як інноваційність підприємства, що визначає його спроможність швидко адаптуватись до трансформацій у зовнішньому середовищі шляхом внесення відповідних змін у логістичну діяльність [61].

Зважаючи на все вищезазначене, вибір логістичної стратегії ТОВ «Україна-Баїв» пропонуємо здійснювати на основі 3-х основних критеріїв: обсягу логістичних витрат, рівня якості логістичного обслуговування клієнтів та ступеня інноваційності підприємства, використовуючи модель приведену на рисунку 3.2.

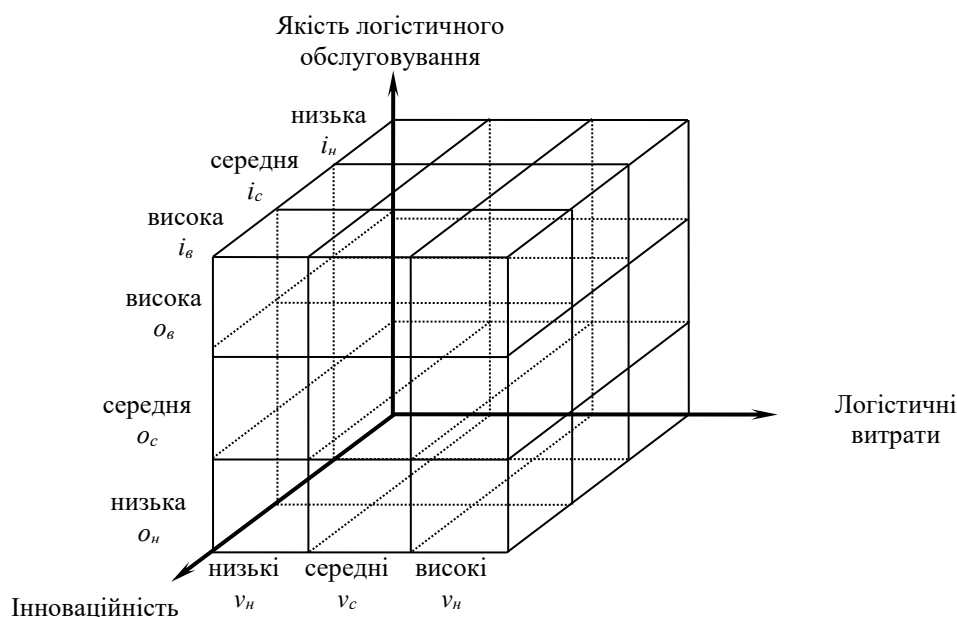


Рисунок 3.2. Модель вибору логістичної стратегії ТОВ «Україна-Баїв»

Примітка. Побудовано на основі [61].

Рівень окреслених параметрів, зокрема низький, середній, високий визначається експертним чином та залежить від різних чинників, основними з яких є: сфера діяльності підприємства, розміри підприємства, частка на ринку, чисельність персоналу та його компетентність, величина доходів, наявність

власної збутової мережі. Перелік можливих стратегій за виділеними параметрами представлений в додатку С.

Зважаючи на результати проведеного дослідження ТОВ «Україна-Баїв», було встановлено, що його логістичні витрати є середніми, якість логістичного обслуговування – середня, рівень впровадження інновацій – низький, за цих умов найбільш обґрунтованою для нього є стратегія логістичних інновацій, що стосуються насамперед підвищення рівня логістичного обслуговування.

Практична реалізація логістичної стратегії передбачає формування логістичної політики, розробку планів, обґрунтування необхідного ресурсного забезпечення, а також прогнозних показників результативності логістичної діяльності та критеріїв оцінки результативності реалізації логістичної стратегії.

В якості показників результативності реалізації логістичної стратегії ТОВ «Україна-Баїв» доцільно використати КРІ, які характеризують її фінансову, внутрішню, клієнтську складові й складову навчання та росту персоналу, задіяного в логістичній діяльності підприємства (додаток Т).

Отже, у теперішніх реаліях важливою передумовою виживання підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища є наявність обґрунтованої логістичної стратегії.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту логістики підприємства

У теперішніх реаліях перед системою менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв» стоїть завдання пошуку дієвих інструментів підвищення її ефективності. У результаті проведеного аналізу було визначено основні проблеми в сфері менеджменту логістики досліджуваного підприємства. На нашу думку, підвищити його ефективність та усунути слабкі місця в його логістиці можна шляхом: введення в штат підприємства посади менеджера з логістики; підвищення ефективності управління логістичними витратами;

інтеграції інструментів контролінгу в систему менеджменту підприємства; формування дієвої системи управління логістичними ризиками підприємства; створення єдиного інформаційного простору та використання сучасного програмного забезпечення.

Розглянемо запропоновані пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв» детальніше.

На нашу думку, в умовах зростання ролі логістики в забезпеченні ефективного функціонування підприємства доцільно ввести в його штат посаду логістичного менеджера, який буде безпосередньо підпорядковуватись його директору і забезпечуватиме координацію всіх процесів від постачання сировини та матеріалів до доставки готової продукції споживачу.

В коло обов'язків менеджера з логістики ТОВ «Україна-Баїв» входить: управління процесами постачання ресурсів, сировини та матеріалів; управління запасами та складуванням готової продукції; управління транспортуванням продукції; управління виробничими логістичними процесами; управління розподільчими логістичними процесами; оптимізація логістичних витрат; налагодження партнерських взаємовідносин із постачальниками та покупцями; пошук та впровадження нових інформаційних технологій забезпечення ефективного функціонування логістичної системи підприємства й оптимізації матеріальних і пов'язаних з ним інформаційних та фінансових потоків.

У таблиці 3.2 представлено джерела економії витрат ресурсів у логістичній системі ТОВ «Україна-Баїв». Працюючи в напрямку оптимізації логістичних витрат керівництво підприємства повинне дбати про те, щоб рівень його логістичного сервісу для клієнтів не погіршився. На нашу думку, найбільш ефективними напрямками зменшення логістичних витрат ТОВ «Україна-Баїв» є організація прямого постачання (без зберігання продукції на складах), консолідація вантажів, детальна маршрутизація транспорту, формування та підтримки оптимальних розмірів запасів сировини, матеріалів та готової продукції на складах, аутсорсинг логістичних послуг за умови, що власні витрати на їх реалізацію перевищують вартість послуг сторонніх організацій.

Таблиця 3.2. – Джерела економії ресурсів в розрізі основних логістичних потоків

Види потоків	Етапи проходження потоків в логістичному циклі			
	Постачання	Виробництво	Зберігання	Розподіл
Матеріальні потоки	Визначення оптимальних партій закупівлі ресурсів	Удосконалення технологічних процесів, зменшення простоїв техніки	Оптимізація складських витрат	
	Зменшення величини складських запасів скорочення втрат ресурсів у результат їх неефективного використання			
Фінансові потоки	Прискорення швидкості руху коштів та збільшення на цій основі величини оборотних коштів, зменшення витрат, пов'язаних із зберіганням складських запасів			
Інформаційні потоки	Налагодження обміну достовірною та повною інформацією з постачальниками	Оптимальна організація виробничого процесу	Зменшення витрат на обслуговування складських логістичних процесів	Скорочення трансакційних витрат

Примітка. Узагальнено автором на основі [63].

У контексті зменшення логістичних витрат ТОВ «Україна-Баїв» важливим є формування інноваційної системи GPS контролю транспорту, що сприятиме автоматизації процесів обліку та контролю руху його транспортних засобів, а також призведе як до відчутної економії, так до підвищення прибутковості підприємства.

Використання GPS модулів у практичній діяльності дозволяє на постійній основі відслідковувати маршрути пересування транспортних засобів та забезпечувати їх оптимальність, що, зі свого боку, сприяє скороченню витрат на транспортно-логістичне обслуговування. З врахуванням наявної інформації менеджер з логістики може детально планувати ймовірні відхилення від визначеного маршруту руху транспортних засобів, а також можливі простої в його роботі. Заразом вся інформація про рух транспортних засобів (час та маршрути) зберігається на сервері і є доступною для ознайомлення, вивчення й підготовки різного роду звітів. До неї за необхідності можна звернутись у будь-який момент часу.

В умовах швидкої трансформації інституційного середовища ведення

бізнесу саме контролінг є тим інструментом, який дозволяє підвищити ефективність управління логістикою та поліпшити результати діяльності підприємства. Його сутність полягає в тому, щоб найефективніше організувати роботу суб'єкта господарювання у відповідності до його стратегічних та тактичних цілей.

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «Україна-Баїв», на нашу думку, механізм реалізації контролінгу повинен передбачати моніторинг змін в його логістичній системі, відслідковування результатів функціонування логістичної системи, поточний контроль та виявлення резервів оптимізації логістичної системи. Водночас функції його реалізації доцільно закріпити за головним економістом та головним бухгалтером підприємства.

Економічна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання завжди пов'язана з певним рівнем ризику. В умовах нестабільності, які сьогодні характерні для економіки України вони тільки посилюються [64].

Сьогодні відсутній загально прийнятий підхід до побудови системи логістичного ризик-менеджменту сільськогосподарського підприємства. Зважаючи на це, вважаємо за доцільне при розробці системи управління логістичними ризиками ТОВ «Україна-Баїв» в якості орієнтиру використати міжнародний стандарт міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2009 «Risk management – Principles and guidelines» («Управління ризиками. Принципи та рекомендації») [65], який розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Заразом варто зазначити, що система управління логістичними ризиками повинна бути інтегрована в загальну систему управління підприємством та враховувати особливості його функціонування [66, с. 250].

Узагальнений алгоритм управління логістичними ризиками ТОВ «Україна-Баїв» представлений в додатку У. Реалізація кожного з представлених етапів передбачає проведення консультацій та обміну інформацією із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами підприємства. Така взаємодія повинна сприяти вчасному виявленню ознак проявів різного роду ризиків, адекватній

ідентифікації, комплексній та всебічній їх оцінці, а також розробці ефективних методів управління ними. У додатку Ф наведено заходи, які доцільно реалізовувати керівництву ТОВ «Україна-Баїв» з метою допущення виникнення ризикових ситуацій в його діяльності. Таким чином, наявність на підприємстві дієвої системи ризик-менеджмент логістичної діяльності є важливою передумовою зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Ефективність функціонування сучасних логістичних систем неможливий без наявності єдиного інформаційного простору та використання новітнього програмного забезпечення, зокрема інформаційних систем «1С: Логістика»; «Галактика», «E-Sklad»; «1С: Підприємство»; «ТрансЛогістик Soft»; «Microsoft Business «Solutions-Ахapta» та інших. Застосування яких в практичній діяльності підприємства дає змогу здійснювати збір, обробку, аналіз, поширення та зберігання інформації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності логістичних процесів та логістичної системи загалом. Створення єдиного інформаційного простору гарантуватиме наявність єдиної бази даних, яка виступатиме в ролі основи розвитку та вдосконалення управлінського обліку, оптимізації фінансових потоків у режимі реального часу, усунування дублювання функцій різних структурних підрозділів, підвищення швидкості збору та опрацювання різного роду інформації.

Отже, ефективність логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв» безпосередньо залежить від реалізації окреслених напрямів підвищення ефективності його менеджменту логістики.

3.3. Шляхи оптимізації логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв»

Визначальною характеристикою сучасного етапу розвитку суспільства є зростання ролі логістичних процесів у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. За цих обставин особливої актуальності набуває

пошук шляхів їх оптимізації у контексті реалізації логістичної стратегії.

На основі проведеного в другому розділі роботи аналізу нами було визначено основні пріоритетні напрями оптимізації логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв» в контексті забезпечення досягнення стратегічної мети розвитку в розрізі основних складових його логістичної системи (рис. 3.3).

Загалом оптимізація логістичних процесів повинна забезпечувати зменшення логістичних витрат, підвищувати якість логістичного обслуговування клієнтів, гарантувати вчасну доставку товарів у визначене місце, визначеної якості та кількості, а також сприяти нарощенню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Сьогодні логістичні менеджери володіють широким арсеналом різноманітних управлінських інструментів, практичне використання яких сприятиме оптимізації логістичних процесів підприємства [67].

Основні з них приведені в додатку Х, з метою забезпечення підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства їх необхідно використовувати комплексно.

Заразом оптимізація логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв» повинна здійснюватися в контексті підвищення рівня логістичного обслуговування на основі впровадження логістичних інновацій.

На нашу думку, одним з дієвих заходів оптимізації логістичної діяльності ТОВ «Україна-Баїв» є впровадження CRM-системи (Customer Relationships Management – Управління взаємовідносинами з клієнтами), яка дозволяє «інтегрувати» клієнтів» у сферу діяльності підприємства.

Головне її призначення – зміцнення відносин з клієнтами, підвищення рівня їх задоволення та лояльності, а також ефективності процесів збуту продукції.

Основними перевагами від її використання є: поліпшення взаємодії з клієнтами, підвищення обсягів продажу, оптимізація роботи працівників підприємства, автоматизація виконання рутинних завдань, формування клієнтської бази даних, відстеження ключових показників ефективності.

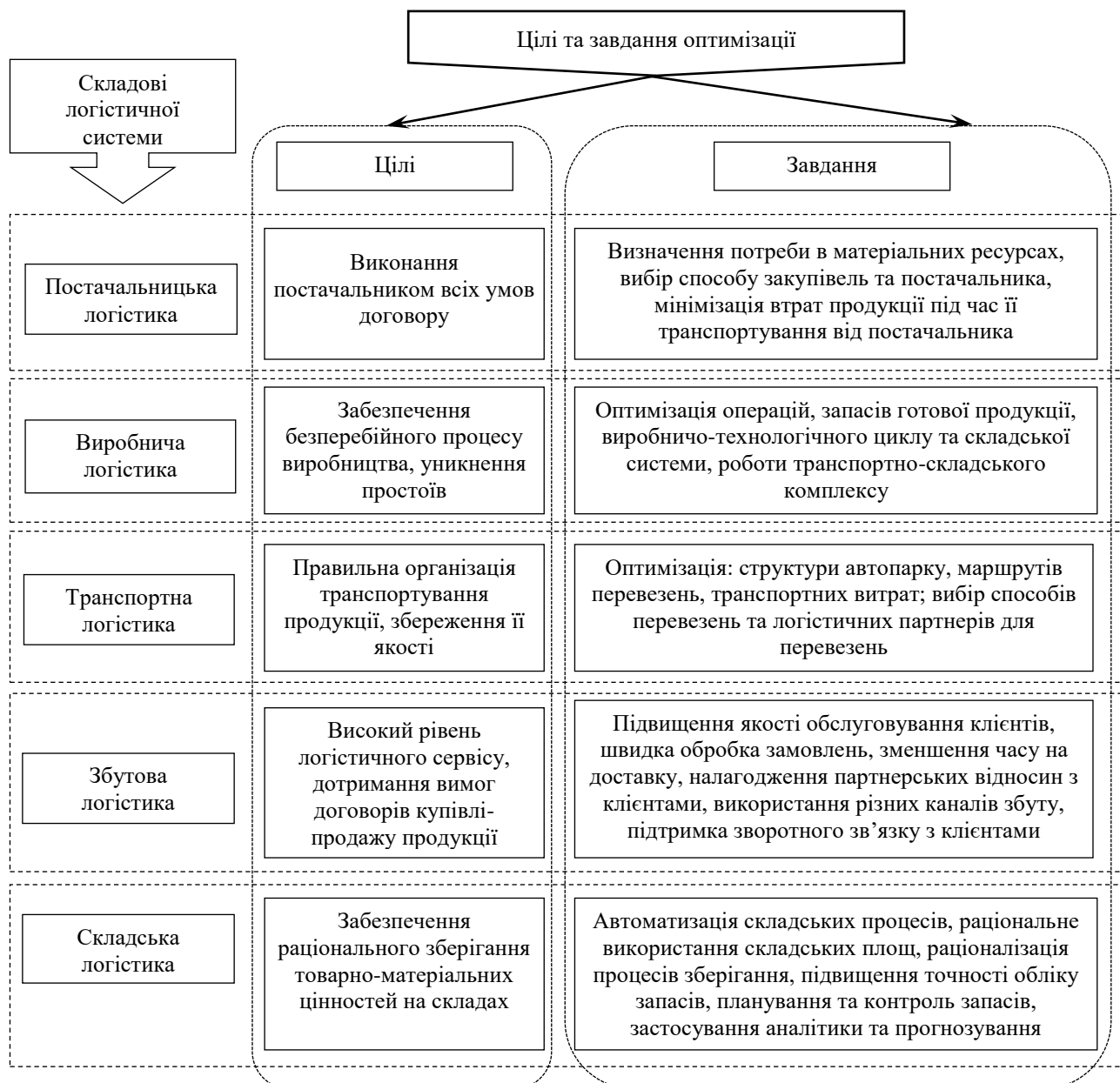


Рисунок 3.3. Цілі та завдання оптимізації логістичних процесів

ТОВ «Україна-Баїв»

Примітка. Систематизовано автором

При виборі постачальника програмного забезпечення необхідно звернути не тільки на ціну й функціонал, але й на інші критерії.

Проранжуємо основні показники відбору CRM-системи для ТОВ «Україна-Баїв» за результатами опитування його працівників (сума ваг впливу всіх показників – 1): цільова відповідність (0,13); функціональна повнота (0,12); комплексність рішення (0,12); технічний супровід та сервісне обслуговування (0,11); ціна (0,10); гнучкість конфігурації (0,09); можливість

інтеграції з іншими програмними продуктами (0,08); досвід впровадження (0,07); ступінь готовності до експлуатації (0,07); масштаб (0,06); простота використання (0,05).

Сьогодні вітчизняний ринок програмного забезпечення пропонує широкий перелік програмних продуктів CRM. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Україна-Баїв» вибір необхідно здійснити серед таких 4-х постачальників програмних продуктів як «Pipedrive», «Creatio», «Perfectum» та «KeepinCRM».

З метою вибору найоптимальнішого програмного продукту було проведено опитування працівників апарату управління ТОВ «Україна-Баїв» й запропоновано оцінити розглянуті продукти на відповідність їх всім зазначеним раніше критеріям за наступною шкалою: критерій повністю не відповідає вимогам підприємства – 1; критерій значною мірою не відповідає вимогам підприємства – 2; критерій частково не відповідає вимогам підприємства – 3; критерій за некритичними ознаками не відповідає вимогам підприємства – 4; критерій повністю відповідає вимогам підприємства – 5.

Експертна оцінка розглянутих вище програмних продуктів з врахуванням вагомості критеріїв представлена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Інтегральна оцінка програмного забезпечення CRM-системи

Критерій	Програмний продукт			
	Pipedrive	Creatio	Perfectum	KeepinCRM
Цільова відповідність	0,65	0,52	0,39	0,39
Функціональна повнота	0,60	0,60	0,60	0,60
Комплексність рішення	0,48	0,48	0,48	0,48
Технічний супровід та сервісне обслуговування	0,44	0,44	0,44	0,44
Ціна	0,50	0,50	0,50	0,40
Гнучкість конфігурації	0,36	0,36	0,36	0,27
Можливість інтеграції з іншими програмними продуктами	0,4	0,24	0,16	0,24
Досвід впровадження	0,35	0,28	0,28	0,21
Ступінь готовності до експлуатації	0,28	0,28	0,21	0,14
Масштаб	0,24	0,30	0,30	0,28
Простота використання	0,25	0,25	0,25	0,25
Інтегральний показник	4,55	4,25	3,97	3,7

Примітка. Систематизовано автором.

Зважаючи на результати проведеної оцінки керівництву ТОВ «Україна-

Баїв» доцільно придбати програмний продукт Pipedrive, який дозволить оптимізувати логістичну діяльність підприємства та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Основні види ефектів від провадження CRM-системи представлені на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4. Основні види ефектів від впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Україна-Баїв»

Примітка. Узагальнено автором.

Очікувані результати від провадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Україна-Баїв»: прискорення оборотності оборотного капіталу на 10-20 %; скорочення обсягу неліквідних запасів на 15-30 %; зменшення витрат на зберігання запасів у середньому на 5%; поліпшення якості обслуговування клієнтів на 25% і більше; скорочення дебіторської заборгованості на 18% і більше; загальне зменшення логістичних витрат на 10% і більше; загальне зниження витрат – до 20% від річного обороту підприємства.

Синергетична оцінка ефективності впровадження CRM-системи приведена в таблиці 3.4.

Аналіз приведених даних переконливо свідчить, що впровадження CRM-системи в діяльність підприємства дозволить значно скоротити всі логістичні витрати й підвищити на цій основі ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 3.4. – Економічний ефект від впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Україна-Баїв»

Показник	2023 рік	Прогнозні дані	Відхилення,	
			абсолютне, +/-	відносне, %
Логістичні витрати системи постачання, тис. грн	7276,0	6851,7	-424,3	-5,83
Логістичні витрати системи виробництва, тис. грн	17889,0	17282,1	-606,9	-3,39
Логістичні витрати системи транспортування, тис. грн	3227,7	3037,4	-190,3	-5,90
Логістичні витрати системи збуту	18545,4	18072,5	-472,9	-2,55
Логістичні витрати системи складування, тис. грн	7768,3	7540,7	-227,6	-2,93
Загальний обсяг логістичних витрат, тис. грн	54706,4	52784,4	-1922,0	-3,51

Примітка. Авторські розрахунки.

В сучасних умовах цифровізації суспільства одним з важливих напрямів оптимізації логістичної діяльності є використання різних інноваційних інструментів та програмних технологій, які дозволяють зменшити логістичні витрати та пришвидшити протікання логістичного процесу.

Основними напрямками діджиталізації логістики є: використання дронів та робототехніки, блокчейну, технологій штучного інтелекту, систем моніторингу та відстеження вантажів, електронного документообігу, систем управління логістичними процесами, система управління ресурсами підприємства, практичне використання яких дозволить значно підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Отже, суттєва трансформація умов провадження діяльності обумовлює необхідність зміни концепції менеджменту логістики, пошуку результативних інструментів оптимізації логістичних процесів задля утримання своїх конкурентних позицій на ринку та забезпечення виживання у довгостроковому періоду.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра обґрунтовано теоретико-методичні підходи та розроблено рекомендації прикладного характеру щодо удосконалення менеджменту логістики підприємства. Проведене дослідження дозволило зробити такі основні висновки науково-практичного та методичного характеру.

1. Визначено сутність логістики та її роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. На основі вивчення та узагальнення наукових напрацювань вітчизняних науковців уточнено поняття «логістика», яке, на нашу думку, доцільно визначити як сукупність наукових знань та практичних підходів до організації та регулювання логістичних процесів (зокрема, постачання, виробництва, зберігання, транспортування і збуту продукції), що сприяють досягненню цілей підприємства при мінімальних логістичних витратах. Систематизовано основні елементи, що визначають сутнісно-змістову характеристику сучасної логістики.

2. Розкрито сутнісну характеристику менеджменту логістики підприємства, який запропоновано розглядати як вид діяльності щодо управління потоковими процесами з метою забезпечення ефективності функціонування логістичної системи підприємства й гарантування на цій основі зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Визначено його місце в системі управління підприємством. Досліджено менеджмент логістики з позицій процесного підходу. Детально охарактеризовано елементи механізму менеджменту логістики підприємства. Обґрунтовано, що правильно вибудована робота у сфері управління логістичними процесами підприємства дозволяє не лише підвищити його адаптивність до нових умов господарювання, але й створює потужний фундамент для поліпшення результатів діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3. Досліджено методичні підходи до аналізу логістичної діяльності та

оцінювання ефективності менеджменту логістики підприємства. Запропоновано оцінку ефективності функціонування логістичної системи підприємства проводити на основі комплексного критерію, який характеризує ефективність функціонування всіх її складових елементів, зокрема систем постачання, виробництва, транспортування, складування та розподілу. Розроблено авторський підхід до визначення ефективності менеджменту логістики підприємства, який передбачає врахування як показників, що характеризують безпосередньо систему менеджменту логістики, так і показники, що характеризують результати її діяльності, тобто дієвість.

4. Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Україна-Баїв» – сучасного сільськогосподарського підприємства, яке стрімко розвивається та нарощує свої виробничі потужності, визначено тенденції їх зміни, а також обґрунтовано необхідність розробки та впровадження дієвих управлінських рішень орієнтованих на оптимізацію логістичних процесів з метою підвищення ефективності його діяльності.

5. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Україна-Баїв» в розрізі основних логістичних процесів дозволив виявити вузькі місця, які потребують особливої уваги зі сторони його менеджменту. Визначено, що її особливості обумовлені насамперед сезонним характером виробництва, необхідністю дотримання належних умов зберігання та транспортування продукції. Проведена оцінка показників оцінки ефективності логістичної системи ТОВ «Україна-Баїв» показала значне погіршення їх значень у 2023 році порівняно з 2022 роком.

6. Результати оцінки ефективності менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв» за запропонованою авторською методикою засвідчили, що незважаючи на високу ефективність як суб'єкта управління логістичною діяльністю і його управлінського впливу, його дієвість значно скоротилась. У зв'язку з цим керівництву ТОВ «Україна-Баїв» необхідно активно працювати в напрямку оптимізації логістичних витрат, підвищення результативності логістичних процесів, пошуку шляхів підвищення рівня обслуговування клієнтів.

7. Визначено концептуальні положення формування логістичної стратегії

підприємства, запропоновано послідовність етапів її розробки та реалізації. Обґрунтовано доцільність використання ТОВ «Україна-Баїв» стратегії логістичних інновацій, що стосуються насамперед підвищення рівня логістичного обслуговування. В якості ефективності реалізації логістичної стратегії запропоновано використовувати КРІ, які характеризують її фінансову, внутрішню, клієнтську складові й складову навчання та росту персоналу, задіяного в логістичній діяльності підприємства.

8. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв», основними з яких є: введення в штат підприємства посади менеджера з логістики; удосконалення системи управління логістичними витратами; інтеграція інструментів контролінгу в систему менеджменту підприємства; формування дієвої системи управління логістичними ризиками підприємства; створення єдиного інформаційного простору та використання сучасного програмного забезпечення.

9. На основі результатів проведеного аналізу визначено основні пріоритетні напрямки оптимізації логістичних процесів ТОВ «Україна-Баїв» в контексті забезпечення досягнення його стратегічної мети розвитку в розрізі основних складових логістичної системи. Визначено перелік управлінських інструментів, практичне використання яких сприятиме оптимізації логістичних процесів. Обґрунтовано доцільність використання в контексті зміцнення відносин з клієнтами, підвищення рівня їх задоволення та лояльності, а також ефективності процесів збуту продукції CRM-системи. Визначено основні ефекти від її впровадження. Запропоновано основні напрями діджиталізації логістики підприємства: використання дронів та робототехніки, блокчейну, технологій штучного інтелекту, систем моніторингу та відстеження вантажів, електронного документообігу, систем управління логістичними процесами, систем управління ресурсами підприємства, практичне використання яких дозволить значно підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
2. Логістика : навч. посіб. / Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
3. Жарська І. О. Логістика : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2019. 209 с.
4. Колодійчук В. А., Попівняк Р. Б. Еволюція управління логістичною діяльністю. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 3. С. 25–30.
5. Бондаренко О. С. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасне трактування. *Економіка АПК*. 2009. №23. С. 36-40.
6. Хвищун Н. В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1567> (дата звернення: 03.10.2024).
7. Іванова М. І. Етапи становлення та розвитку логістики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №3. Т. 2. С. 56–61.
8. Пудичева Г. Логістика: сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 9-10 (272-273). С. 94–112.
9. Іванова М. І. Парадигма як модель дослідження розвитку логістики. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2015. № 10. С. 95–109.
10. Іванова Н. В. Інноваційний розвиток логістичного обслуговування: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2 (8). С. 177–192.
11. Зяйлик М., Вівчар О. Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfb1m.pdf> (дата звернення:

03.10.2024).

12. Корнієцький О. В. Поняття та сутність логістики. *Агросвіт*. 2015. №14. С. 13–16.

13. Репіч Т. А., Питель К. В. Сучасний стан та перспективи розвитку логістики в Україні. *Наукові праці НУХТ*. 2011. № 41. С. 100-105.

14. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2012. №3(36). С. 161-166.

15. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т 12. Вип. 3. С. 42–50.

16. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропродовольчого комплексу : [монографія]. Харків : КП «Міська друкарня», 2015. 543 с.

17. Макаренко Н. О., Лищенко М. О. Логістика. Теоретичні основи: навч.-метод. посіб. Буринь : ПП «Буринська районна друкарня», 2019. 144 с.

18. Кустріч Л. О. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45.

URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1934/1862>

(дата звернення: 03.10.2024)

19. Тараненко Ю. В. Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 131–135.

20. Левченко В. О. Теоретичні аспекти формування логістичної системи підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 1(1). С. 211–215.

21. Буняк Н. М. Логістична стратегія в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 483–484.

22. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного

управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 25. Ч. 1. С. 116–120.

23. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту і системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575> (дата звернення: 15.10.2024).

24. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3451/3379> (дата звернення: 25.10.2024)

25. Ковальська Л. Л., Циганюк В. І. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Економічні науки. Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 87–97.

26. Кузьменко А. В., Пильнев В. Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5(05). С. 150–155.

27. Міценко Н. Г. Логістичний менеджмент – інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Вип. 15. С. 111–116.

28. Резнік Н. П., Малукало О. О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 3. С. 87–92.

29. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). №2. С. 8–12.

30. Янковська В. А., Телепнева О. С., Кононов І. О. Семантика поняття «логістичний менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/30.pdf (дата звернення: 15.10.2024).

31. Головкова Л. С., Головкова А. Є. Логістичний менеджмент у системі управління корпорацією. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету ім. ак. В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2013. Вип. 6. С. 25–30.
32. Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M. *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA, 1998, 611 p.
33. Лихолат С. М., Нев'ядомський Р.-І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2022. Вип. 35. С. 4–9.
34. Ткачова А. В. Економічний механізм управління логістичною діяльністю металургійних підприємств. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=563> (дата звернення: 09.09.2024).
35. Стельмащук Н. А. Концептуальні засади маркетинго-логістичного управління конкурентоспроможністю аграрних формувань. *Сталий розвиток економіки*. 2014. № 1. С. 280–289.
36. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575> (дата звернення: 13.10.2024).
37. Чухрай Н. І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2009. № 647. С. 276–285.
38. Величко О. П. Методика оцінювання розвитку логістики підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 45-54.
39. Потапова Н. А. Процеси управління активами в логістичних системах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2008. № 633. С. 578–584.
40. Чернописька Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2008. № 623. С. 265–271.

41. Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна економіка: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3(20). С. 242–248 URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2218/1/Kovbasa.pdf> (дата звернення: 09.09.2024).
42. Макаренко Н. О. Оптимізація управління логістичними процесами аграрних підприємств на основі впровадження новітніх інформаційних систем. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Економічні науки*. 2020. №4. С. 143–150.
43. Макаренко Н. О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2(07). С. 99–104.
44. Панченко А. С., Величко І. Я. Етапи оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2023. С. 249–251.
45. Величко Я. І., Гетьман О. О. Формування управлінського рішення щодо вибору логістичної стратегії підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 221–246.
46. Клунко Н. С., Рета М. В. Оцінка витрат і ефективності функціонування логістичної системи фармацевтичних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2011. № 10. С. 76–80.
47. Буняк Н. М., Мітлош В. І. Особливості логістичного менеджменту в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економіки, фінансів, управління та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 27 червня 2023 р.)*. Кропивницький : ЦФЕНД, 2023. С. 58–59.
48. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
49. Косарева Т. В. Логістичні стратегії підприємств агропродовольчого

комплексу. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 28. С. 234–241.

50. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №1-2. С. 65–70.

51. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №10. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327/2359> (дата звернення: 29.09.2024).

52. Ліпич Л. Г. Глобальні та локальні логістичні стратегії у міжнародних ланцюгах постачання. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 158–166

53. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2012. №735. С. 187–191.

54. Шкодїна О. С., Тюрїна Н. М. Засади формулювання логістичної стратегії промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. №2. Т.1. С. 26–29.

55. Тимощук О. М., Мельник О. В., Сьомів О. А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2018. №3. С. 40–44.

56. Макаренко Н. О., Мироненко О. О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 128-134. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

57. Зось-Кіор М. В., Купріян А. О. Актуальні розробки логістичної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 2013. С. 253-258. URL : <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/52.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

58. Гевко В. Особливості формування логістичної стратегії підприємств мережевих структур як чинник зміцнення організаційної культури. *Галицький*

економічний вісник. 2020. №1 (62). С. 110–117.

59. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Номалюк В. М. Формування стратегії логістичного управління підприємством в умовах воєнного часу. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 73–84. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/74_2023/17.pdf (дата звернення: 10.10.2024).

60. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.

61. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Моделювання логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 170–183.

62. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2 (9). С. 223–231. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13thmlsp.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

63. Вишневська О. М., Двойнісюк Т. В., Шигида С. В. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 106–109. URL : <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/25.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).

64. Буняк Н. М. Ризик-менеджмент логістичної системи сільськогосподарського підприємства. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. мол. вч. (Одеса, 18 жовтня 2024 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 142–143.

65. ISO. Risk Management – Principles and guidelines ISO 31000. Switzerland: ISO, 2009. 24 p.

66. Вітлінський В. В., Скіцько В. І. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. №4. С. 246–253.

67. Кустріч Л. О. Підвищення ефективності діяльності як основа розвитку логістичного підприємництва в Україні. *Агросвіт*. 2020. №3. С. 13–19.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. – Підходи до визначення дефініції «логістика»

Напрями формулювання змісту логістики	Автори, джерело
Логістика як галузь наукового знання	
наука про раціональне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками логістичного об'єкта за умови повного використання його інфраструктури, що забезпечує створення доданої вартості у короткостроковій та довгостроковій перспективі	Бондаренко О. С. [5, с. 40]
міждисциплінарна наука, надає можливість прогнозувати об'єми реалізації продукції, витрати на їх просування до клієнта/споживача, терміни надходження платежів за відвантажену продукцію тощо, а також оцінювати спрямованість і силу впливу на ці процеси чинників бізнес-середовища	Корнієцький О. В. [12, с. 14]
Логістика як вид (сфера) діяльності	
діяльність з метою отримання необхідної кількості продукції з оптимальними витратами у встановлений час та у встановленому місці з відповідним інформаційним забезпеченням даного процесу	Репіч Т. А., Питель К. В. [13]
Галузь наукового знання та практичної діяльності	
науково-практичний інструмент спільного господарювання багатьох економічно самостійних ринкових структур, що дозволяє досягати раціональної організації поточних процесів, які протікають в просторово-часовій послідовності, з метою виявлення та реалізації потенційних резервів управління й отримання, в кінцевому рахунку, додаткових доходів і прибутку цими структурами переважно за рахунок суспільно-корисних, головним чином виробничих факторів і джерел	Бутов А. М. [14, с. 162]
науково-практичний напрям господарювання, сутність якого полягає в забезпеченні логістичних систем необхідними ресурсами за умов оптимізації витрат процесу переміщення ресурсних потоків у межах означених систем	Савенко І. І., Седіков Д. В. [15, с. 44]
Практичний інструмент	
практичний інструмент збільшення маси прибутку, підвищення рентабельності й економічної ефективності господарювання підприємства за рахунок скорочення внутрішньофірмових витрат, пов'язаних з виконанням логістичних операцій і процесів	Сумець О. М. [16, с. 32]
Логістика як система управління потоками підприємства	
інтегрована система активного управління матеріальними потоками на основі застосування сучасних інформаційних технологій і оптимізаційних економічних рішень, яка розглядає в єдності матеріалопотоки між господарюючими суб'єктами й всередині них і спрямована на досягнення високих кінцевих результатів діяльності	Макаренко Н. О., Лищенко М. О. [17, с. 11]
Логістика як інтегрована система	
складна, організаційно-правова інтегрована економічна система, що складається з взаємопов'язаних в єдиному процесі матеріальних та супутніх потоків, сукупність яких визначає межі та завдання функціонування бізнесу	Кустріч Л. О. [18]
інтегрована система планування, контролю, управління та регулювання потоками ресурсів на підприємствах як єдиним цілим, яка допомагає заощаджувати гроші, час, обладнання, площі, продукцію та ін.	Тараненко Ю. В. [19, с. 133]

Примітка. Систематизовано автором.

Додаток Б

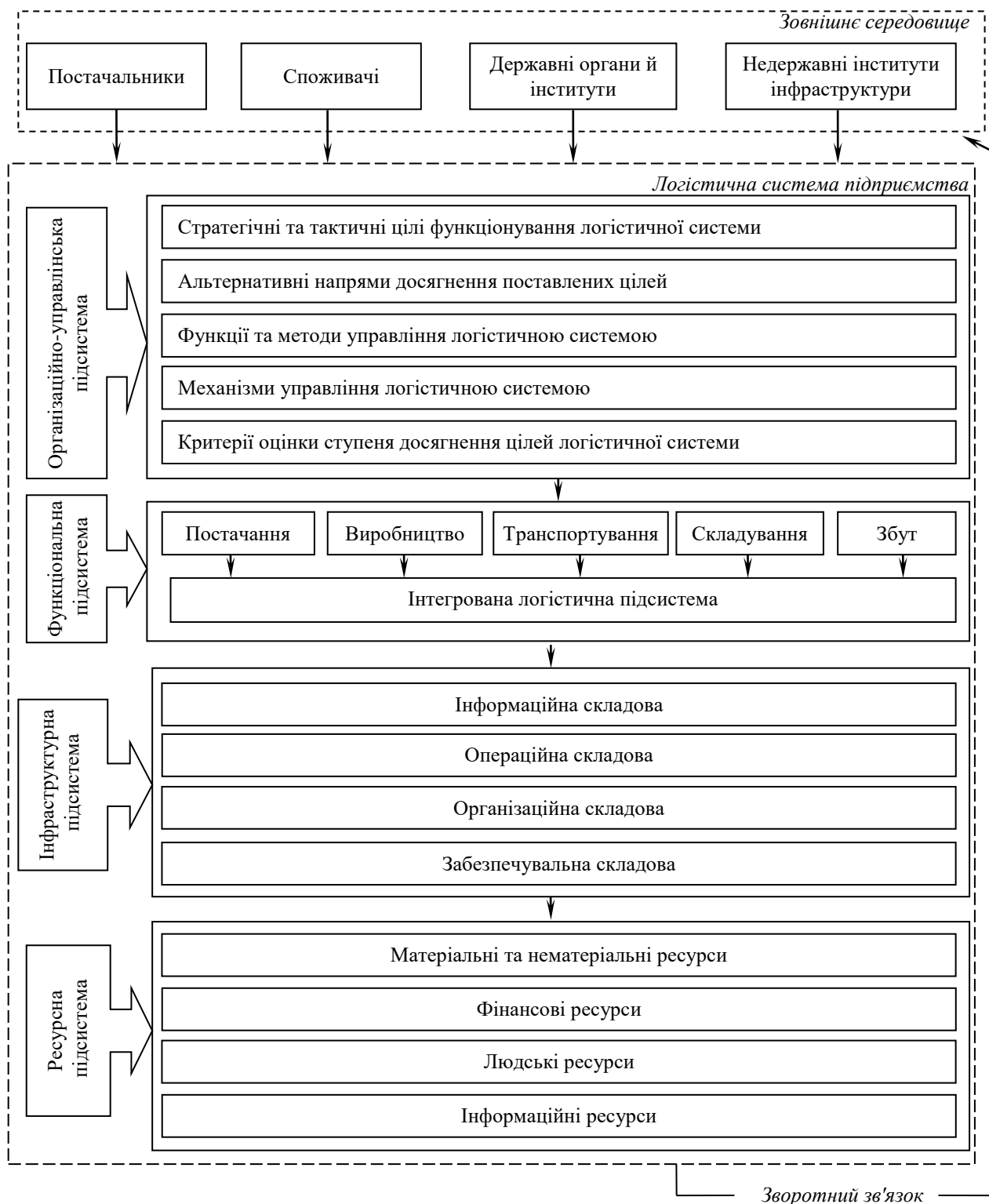


Рисунок Б.1. Основні структурні елементи логістичної системи підприємства

Примітка. Удосконалено за [20, с. 213].

Додаток В

Таблиця В.1. – Визначення поняття «логістичний менеджмент»

Автор, джерело	Визначення поняття	Ключові слова
1	2	3
Авраменко О. В. [22, с. 117]	синергія основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу) з елементарними і комплексними логістичними функціями для досягнення цілей логістичної системи	синергія основних управлінських функцій
Багорка М. О., Льченко Т. В., Кравець О. В. [23]	процес управління, який містить дві частини – адміністративну (управління, моніторинг та мотивацію) та логістичну (логістичні процеси та операції, виконання яких спрямовано на досягнення організаційно-економічних цілей)	процес управління
Льченко Т. В. [24]	галузь управління, яка спрямована на ефективне планування, контроль і координацію різних етапів постачання товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів	галузь управління
Ковальська Л. Л. Циганюк В. І. [25, с. 90]	сукупність управлінських функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та ін. потоків в межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут», задля забезпечення стійкого економічного зростання підприємства	сукупність управлінських функцій, методів та форм управління підприємством
Кузьменко А. В., Пильнев В. Г. [26, с. 151]	сукупність (синтез) основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу), методів та моделей управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та ін. потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» задля забезпечення стійкого економічного зростання підприємства	сукупність основних управлінських функцій, методів та моделей управління підприємством
Міценко Н. Г. [27, с. 115]	система управління, яка на засадах логістичного підходу об'єднує, координує та оптимізує комплекс логістичних дій управлінського персоналу функціональних ланок інтегрованої системи, а також забезпечує інтеграцію логістичної діяльності підприємств-учасників та інших контрагентів у процесі здійснення та управління потоками на всій довжині логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» у межах логістичної системи	система управління, що діє на засадах логістичного підходу
Резнік Н. П., Мукало О. О. [28, с. 90]	поєднання адміністративної частини, що включає управління, контроль, направлення, мотивацію, а також логістичної частини, а саме – логістичні процеси та операції – для задоволення організаційних та комерційних цілей окремих структурних одиниць та цілей економіки в цілому	єдність адміністративної та логістичної частин

Продовження таблиці В.1

1	2	3
Савенко І. І., Седіков Д. В. [15, с. 48]	функціонально-зорієнтована область менеджменту, інструментарій логістики в управлінні та оптимізації поточкових процесів з метою досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємства	функціонально-зорієнтована область менеджменту
Сохецька А. В. [29, с. 11]	складова частина загальної системи управління, що передбачає ефективне управління потоками товарів, послуг, матеріальних запасів із метою забезпечення безперебійної роботи підприємства, розширення його діяльності на ринку та підвищення фінансових результатів	складова частина загальної системи управління
Сумець О. М. [16, с. 145]	один з ключових напрямків загального менеджменту і визначений складник логістичної діяльності підприємств, який реалізується через інтегроване управління матеріальними потоками і персоналом, технічними засобами й інформацією, сервісом і логістичними процесами й операціями у межах логістичної системи для досягнення максимальної результативності й ефективності кожної її підсистеми і максимального задоволення вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами.	ключовий напрям загального менеджменту
Янковська В. А., Телепнева О. С. Кононов І. О. [30]	об'єднання декількох управлінських функцій підприємства задля досягнення відповідних цілей та вирішення необхідних виробничих завдань з метою отримання прибутку	об'єднання управлінських функцій

Примітка. Систематизовано автором.

Додаток Г

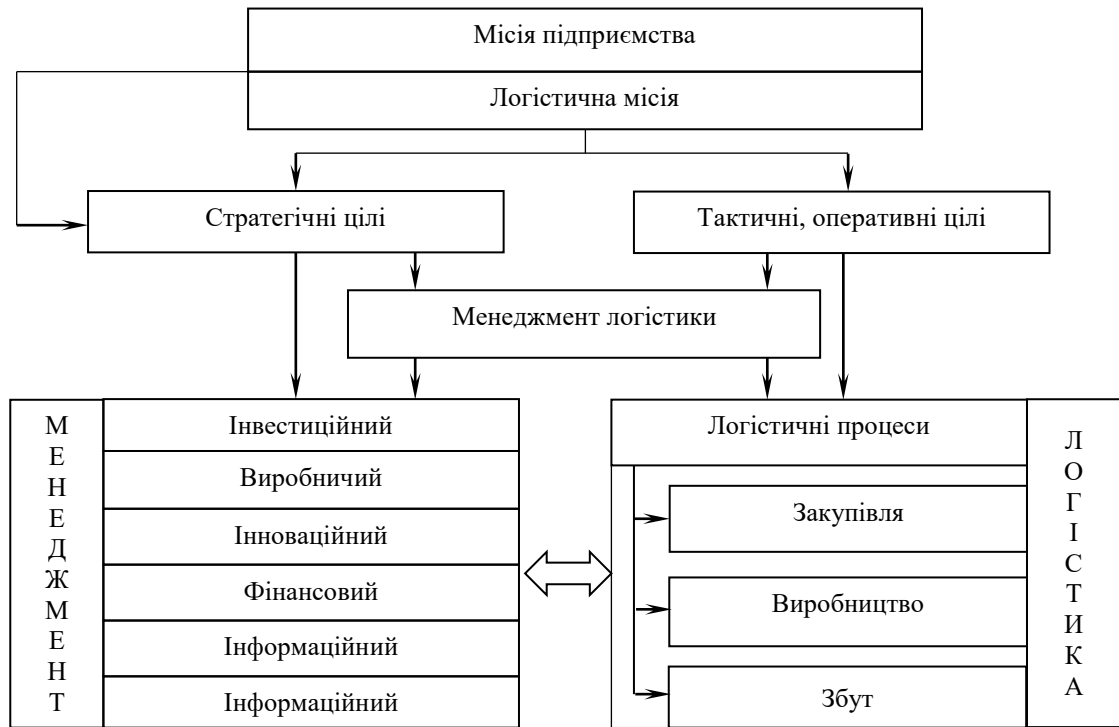


Рисунок Г.1. Місце менеджменту логістики в системі менеджменту підприємства

Примітка. Узагальнено автором на основі [31, с. 26].

Додаток Д

Таблиця Д.1. – Показники ефективності функціонування логістичної системи підприємства

Показник	Методика розрахунку
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи сфери постачання	$I_s = Пв / \sum ЛВ_s$ $Пв$ – чистий прибуток підприємства; $ЛВ_s$ – сума логістичних затрат сфери постачання.
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи сфери виробництва	$I_p = Пв / \sum ЛВ_p$ $Пв$ – чистий прибуток підприємства; $ЛВ_p$ – сума логістичних затрат сфери виробництва.
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи сфери транспортування	$I_c = Пв / \sum ЛВ_c$ $Пв$ – чистий прибуток підприємств; $ЛВ_c$ – сума логістичних затрат сфери транспортування.
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи сфери збуту	$I_w = Пв / \sum ЛВ_w$ $Пв$ – чистий прибуток підприємства; $ЛВ_w$ – сума логістичних затрат сфери складування.
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи сфери складування	$I_m = Пв / \sum ЛВ_m$ $Пв$ – чистий прибуток підприємства; $ЛВ_m$ – сума логістичних затрат сфери збуту.
Комплексний ефективності функціонування логістичної системи	$R_{LSE} = \sqrt[5]{I_s \times I_p \times I_c \times I_w \times I_m}$ $I_s \times I_p \times I_c \times I_w \times I_m$ – коефіцієнти ефективності функціонування логістичних систем за сферами
Інтегральний показник ефективності логістичної системи	$R_{LS} = \sqrt[e]{R_{LS1} \times R_{LS2} \times \dots \times R_{LSn}}$ R_{LS} – комплексний показник ефективності логістичної системи; R_{LS1}, \dots, R_{LSn} – показник ефективності функціонування по кожному з обраних звітних періодів

Примітка. Побудовано на основі джерела [42].

Додаток Е

Таблиця Е.1. – Основні підходи до оцінки ефективності управління
логістичною діяльністю підприємства

Підходи до визначення ефективності	Переваги	Недоліки
Критерії оцінювання: затрати, задоволення споживача, час, актив	Простота розрахунку, системний підхід до аналізування проблем і здійснення співставлення отриманих результатів	Показники застосовуються тільки в порівнянні їх зі стандартами
Критерії оцінювання: корисний економічний ефект, якість при визначеному рівні логістичних затрат, ефективність функціонування матеріальних потоків логістичних ланцюгів	Точність в розрахунках, можливість порівняння отриманих результатів з нормативними	Показники відображають не фактичні, а минулі результати, розрахунок залежить від бухгалтерських методів
Збалансована система показників	Визначення переваг і недоліків систем, можливість використання і зниження загроз, орієнтованих на стратегічну мету підприємства, взаємозалежність та визначення за згрупованими ознаками	Є не достатньо дієвими в короткостроковій перспективі, використовують тільки фінансові показники
Діаграма збалансованих переваг	Оцінювання з позиції процесних підходів до управління логістичною діяльністю, використання для розрахунків доступних даних	Існує потреба подальших досліджень питань оцінки логістичних затрат в розрізі бізнес-процесів

Примітка. Узагальнено автором за джерелом [43].

Додаток Ж

Таблиця Ж.1. – Показники ефективності управління логістичними потоками підприємства

Показник	Методика розрахунку
Показники, що характеризують матеріальні потоки і виробничу діяльність	
Показник виконання виробничих планів	$K_{вп} = 100\% : ((P_{пн} : (Q_{фв} : Q_{зв}))$ <p>$P_{пн}$ – плановий показник виконання виробничих планів, грн; $Q_{фв}$ – фактично виконані обсяги виробництва, в ц або грн; $Q_{зв}$ – заплановані обсяги виробництва, в ц або грн.</p>
Показник виконаних замовлень підприємства	$K_{вз} = 100\% : ((P_{пз} : (N_{вз} : N_{рз}))$ <p>$P_{пз}$ – плановий показник виконаних замовлень підприємства; $N_{вз}$ – загальна кількість виконаних замовлень за проміжок часу t; $N_{рз}$ – загальна кількість розміщених замовлень за проміжок часу t.</p>
Показники, що характеризують фінансові потоки	
Показник оборотності капіталу	$Обк = 100\% : ((P_{по} : (V_з : V_{рп}))$ <p>$P_{по}$ – плановий показник оборотності капіталу; $V_з$ – поточна вартість запасу, грн; $V_{рп}$ – вартість реалізованої продукції, грн.</p>
Показник витрат на утримання запасів	$V_{зп} = 100\% : ((P_{пвз} : (V_с + V_{нв} + V_{зсп} + V_{ау} + V_{р}))$ <p>$P_{пвз}$ – плановий показник витрат на управління запасами; $V_с$ – затрати на організацію складських робіт, грн; $V_{нв}$ – недержаний відсоток на капітал, заморожений в формі запасу, грн; $V_{зсп}$ – заробітна плата складського персоналу, грн; $V_{ау}$ – адміністративно-управлінські затрати, грн; $V_{р}$ – затрати, пов'язані з ризиками втрат через псування, грн.</p>
Показник транспортно-експедиційних витрат	$V_{те} = 100\% : ((P_{пте} : (V_{т} + V_{е} + V_с))$ <p>$P_{пте}$ – плановий показник транспортно-експедиційних витрат, грн; $V_{т}$ – транспортні витрати, грн; $V_{е}$ – витрати експедирування, грн; $V_с$ – витрати страхування, грн.</p>
Показник витрат на закупівлю	$V_{мат} = 100\% : ((P_{пвзз} : (\sum Q_{mj} * C_j))$ <p>$P_{пвзз}$ – плановий показник витрат на закупівлю, грн Q_{mj} – обсяг закуплених j-го найменування ресурсів, ц (т); C_j – вартість 1 ц (т) j-го найменування закуплених ресурсів, грн.</p>
Показник, що характеризує інформаційний потік	
Показник інформатизації логістичного процесу	$I_{пн} = 100\% : ((P_{пн} : (Z_{пн} : Z_{км}))$ <p>$P_{пн}$ – плановий показник затрат на інформатизацію логістичного процесу; $Z_{пн}$ – затрати на програмне забезпечення, грн; $Z_{км}$ – затрати на створення інформаційної мережі, грн</p>
Інтегральний показник ефективності управління	
$Z_{еулс} = 100\% : ((P_{пл} : K_{вп}\% : K_{вз}\% : Обк\% : V_{зп}\% : V_{те}\% : V_{мат}\% : I_{л\delta}\%)$ <p>$P_{пл}$ – плановий показник економії ресурсів за рахунок застосування в управлінні підприємством логістичного підходу, тис. грн</p>	

Примітка. Узагальнено автором за джерелом [46].

Додаток И

Таблиця И.1. – Характеристика транспортної логістики ТОВ «Україна-Баїв»

Вид перевезень	Тип транспорту	Основні напрямки руху транспортних засобів
Позагосподарські в закупівельній логістиці	Автомобілі високої вантажопідйомності, з причепами	Логістичні посередники матеріально-технічного забезпечення підприємства
Позагосподарські в збутовій логістиці підприємства	Автомобілі високої вантажопідйомності	Поле-переробка; склади переробка, зернотік - хлібоприймальні пункти
	Автомобілі середньої вантажопідйомності	Зернотік, склади – покупці
	Спеціальний автотранспорт	Склади – покупці
Внутрішньогосподарські	Автомобілі високої вантажопідйомності з причепами	Поле-зернотік; поле-склади; епізодичні спеціальні перевезення
	Автомобілі середньої вантажопідйомності	Поле – склади зберігання; склади – власна переробка; обслуговування підрозділів підприємства
	Трактори	Склади – поле; поле – склади зберігання; обслуговування підрозділів підприємства

Примітка. Складено за даними підприємства.

Додаток К

Таблиця К.1. – Чинники, що визначають динаміку логістичних витрат
ТОВ «Україна-Баїв»

Чинники	Середовище		Складова логістичної діяльності ¹				
	зовнішнє	внутрішнє	П	В	С	Т	З
Ускладнення ланцюгів постачання	+		+			+	+
Витрати на насіння і посадковий матеріал	+		+				
Витрати на мінеральні добрива	+		+				
Витрати на іншу продукцію сільського господарства	+		+				
Витрати на електроенергію		+		+	+		
Витрати на паливо-мастильні матеріали	+			+	+	+	
Витрати на ремонт та утримання парку технічних засобів	+			+	+	+	
Оплата послуг і робіт виконаних сторонніми організаціями та інші матеріальні витрати		+		+	+	+	+
Амортизація		+					
Непередбачувані витрати	+	+	+	+	+	+	+
Витрати на управління логістичними процесами		+	+	+	+	+	+

Примітки:

¹ П – постачання, В – виробництво, С – складування та зберігання, Т – транспортування, З – збут та розподіл.

² Складено за результатами опитування працівників підприємства.

Додаток Л

Таблиця Л.1. – Показники оцінки ефективності функціонування логістичної системи ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий прибуток, тис. грн	29603	31365,5	15903,6	-13699,4	-46,3
Логістичні витрати системи постачання, тис. грн	3452,4	5949,2	7276,0	3823,6	110,8
Логістичні витрати системи виробництва, тис. грн	9359,2	13678,7	17889,0	8529,8	91,1
Виробничі витрати системи збуту, тис. грн	1807,1	3170,0	3227,7	1420,6	78,6
Логістичні витрати системи транспортування, тис. грн	7525,2	14286,7	18545,4	11020,2	146,4
Логістичні витрати системи складування, тис. грн	4828,0	6340,0	7768,3	2940,3	60,9
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи постачання	8,6	5,3	2,2	-6,4	-
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи виробництва	3,2	2,3	0,9	-2,3	-
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи збуту	16,4	9,9	4,9	-11,5	-
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи транспортування	3,9	2,2	0,9	-3,1	-
Коефіцієнт ефективності функціонування логістичної системи складування	6,1	4,9	2,0	-4,1	-
Комплексний показник ефективності функціонування логістичної системи	6,4	4,2	1,8	-4,6	-
Інтегральний показник ефективності функціонування логістичної системи	3,6			-	-

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства

Додаток М

Таблиця М.1. – Оцінка повноти реалізації загальних та специфічних логістичних функцій

Загальні і специфічні логістичні функції	Рік		
	2021	2022	2023
Організація безперебійності й продуктивності щоденної роботи шляхом проведення ефективної закупівельної діяльності	П	П	П
Оцінка витрат, пов'язаних з виконанням логістичних процесів	П	П	П
Аналіз і оцінка продуктивності операцій у сфері логістичної діяльності	П	Ч	П
Аналіз і оцінка витрат робочого часу на виконання логістичних операцій	П	Ч	П
Вироблення пропозицій щодо оптимізації логістичних процесів на підприємстві	П	Ч	П
Дотримання затвердженого кошторису логістичних витрат, статей бюджету	Ч	П	П
Розробка та впровадження шляхів оптимізації логістичних процесів	Ч	Н	П
Координація внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства	Ч	П	П
Аналіз логістичних витрат та виявлення резервів їх скорочення	П	Ч	П
Підтримка балансу вартості та ефективності логістичних операцій	П	П	П
Координація фінансових потоків з матеріальними	Ч	П	П
Регулювання та узгодження документообігу логістичних процесів	П	П	П
Узгодження взаємодії всіх структурних підрозділів підприємства відповідно до розроблених та затверджених технологічних схем	Ч	П	Ч

Примітки:

¹ П – логістична функція реалізовується в повній мірі; Ч – частково; Н – не реалізовується

² Складено автором за результатами аналізу відповідей респондентів.

Додаток Н

Таблиця Н.1. – Стандартизовані показники оцінки ефективності менеджменту логістики ТОВ «Україна-Баїв» за 2021–2023 роки

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Фінансові показники			
Чистий прибуток, тис. грн	0,944	1,000	0,507
Рентабельність активів, %	1,000	0,761	0,270
Коефіцієнт автономії	1,000	0,967	0,820
Маркетингові показники			
Частка витрат на збут у загальних витратах підприємства	0,812	1,000	0,807
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,000	0,763	0,337
Темпи приросту сукупного обсягу реалізації продукції, %	0,604	1,000	0,352
Показники ефективності логістичної системи			
Коефіцієнт надійності логістичної системи	1,000	0,656	0,281
Коефіцієнт продуктивності логістичної системи	1,000	0,987	0,960
Коефіцієнт гнучкості логістичної системи	0,971	0,986	1,000
Показники ефективності управління персоналом			
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	0,783	1,000	0,974
Коефіцієнт плинності кадрів	0,958	0,920	1,000
Індекс задоволеності персоналу умовами праці	0,987	1,000	0,987

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства.

Додаток О

Таблиця О.1. – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Україна-Баїв»

Політичні чинники		Економічні чинники	
чинник	ступінь впливу	чинник	ступінь впливу ¹
антимонопольне регулювання	-0,03	рівень доходів населення	-0,29
кредитна політика держави	+0,04	інфляція	-0,17
зміни податкового законодавства	-0,19	економічна ситуація в країні	-0,18
міжнародна торговельна політика держави	-0,21	рівень попиту на сільсько-господарську продукцію	-0,34
воєнні дії на території України	-0,34	дефіцит державного бюджету	-0,27
непередбачувані дії з боку регуляторних органів	-0,21	ступінь відкритості економіки та її глобалізації	+/-0,12
Соціальні чинники		Техніко-технологічні чинники	
чинник	ступінь впливу	чинник	ступінь впливу
рівень довіри споживачів до вітчизняного товаровиробника	-0,18	прискорення темпів НТП	+0,03
депопуляція населення	-0,05	цифровізація суспільства	+0,29
соціальна напруженість в суспільстві	-0,24	ресурсозберігаючі технології	+0,25
рівень умов праці та техніки безпеки	+0,06	технологічне забезпечення галузі	-0,09
посилення патріотизму серед населення	+0,14	рівень інновацій та технологічного розвитку сільського господарства	+0,07
популяризація екологічно чистої продукції серед населення	+0,18	амортизація основних фондів	-0,17

Примітки.

¹ «+» – можливість, «-» – загроза.² Результати власних досліджень.

Додаток П

Таблиця П.1. – Зведений профіль чинників зовнішнього мікросередовища
ТОВ «Україна-Баїв»

Чинник середовища	Ступінь впливу	Характер впливу (+/-)	Інтегральний показник
1	2	3	4
Покупці:			
- високий ступінь прихильності до продукції підприємства	3	+	+3
- низька чутливість до маркетингових заходів у сфері збуту	1	-	-1
- високі вимоги до якості логістичного обслуговування	2	-	-2
- високі вимоги до безпечності та якості продукції	2	+	+2
- позитивне ставлення до інноваційних рішень підприємства у сфері підвищення якості продукції	3	+	+3
Усього			+5
Постачальники:			
- партнерські відносини з постачальниками	3	+	+3
- посилення тиску з боку постачальників	1	-	-1
- зменшення кількості постачальників	3	-	-3
Усього			-1
Конкуренти:			
- велика кількість конкурентів – виробників сільськогосподарської продукції	3	-	-3
- однорідний асортимент продукції на регіональному ринку	2	-	-2
- висока ефективність логістичної системи конкурентів	2	-	-2
Усього			-7
Разом за чинниками			+3

Примітка. Складено автором.

Додаток Р

Таблиця Р.1. – SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «Україна-Баїв»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - тривала історія розвитку; - висококваліфікований персонал; - висока якість продукції; - надійні постачальники мінеральних добрив, посівних матеріалів; - позитивний імідж надійного партнера; - ефективні технології вирощування сільськогосподарських культур; - наявність партнерських відносин із покупцями продукції; - стабільний попит на продукцію; - сучасна матеріально-технічна база; - наявність кваліфікованого персоналу; - раціональне використання земельних ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність фахівця з логістики; - низький рівень менеджменту витрат, у тому числі логістичних; - висока собівартість вирощування сільськогосподарських культур; - використання високо витратних логістичних технологій; - значні витрат на збут; - розірвання логістичних зв'язків із логістичними контрагентами; - неостатньою розвинута логістична інфраструктура; - залежність від погодних умов
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - застосування інноваційних методів боротьби зі шкідниками; - підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; - освоєння технології вирощування більш рентабельних сільськогосподарських культур; - вихід на нові географічні ринки збуту; - стабільний попит на сільськогосподарську продукцію; - отримання гранту на вирощування певного виду екологічно чистої продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна чинного законодавства; - посилення податкового тиску; - зростання цін на мінеральні добрива та посадковий матеріал; - посилення конкурентної боротьби за ринки збуту продукції; - зниження попиту на продукцію підприємства; - чутливість контрагентів підприємства до якості продукції; - зміна кліматичних умов.

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства

Додаток С

Таблиці С.1. – Варіанти логістичних стратегій підприємства залежно від ключових параметрів

Ключові параметри				Оптимальна логістична стратегія
логістичні витрати (v)	якість логістичного обслуговування (o)	інноваційність (i)		
низькі	низька	низька	$v_n o_n i_n$	стратегії логістичного аутсорсингу
низькі	середня	низька	$v_n o_c i_n$	стратегії логістичного аутсорсингу або підвищення якості обслуговування
низькі	висока	низька	$v_n o_v i_n$	стратегія логістичних інновацій або
середні	низька	низька	$v_c o_n i_n$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
середні	середня	низька	$v_c o_c i_n$	стратегія логістичних інновацій або підвищення якості обслуговування
середні	висока	низька	$v_c o_v i_n$	стратегія логістичних інновацій
високі	низька	низька	$v_v o_n i_n$	стратегії мінімізації логістичних витрат
високі	середня	низька	$v_v o_c i_n$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або логістичних інновацій
високі	висока	низька	$v_v o_v i_n$	стратегія логістичних інновацій
низькі	низька	середня	$v_n o_n i_c$	стратегія підвищення якості обслуговування або логістичного аутсорсингу
низькі	середня	середня	$v_n o_c i_c$	стратегія посилення конкурентних переваг або підвищення якості обслуговування
низькі	висока	середня	$v_n o_v i_c$	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
середні	низька	середня	$v_c o_n i_c$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
середні	середня	середня	$v_c o_c i_c$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або логістичного аутсорсингу
середні	висока	середня	$v_c o_v i_c$	стратегія логістичних інновацій
високі	низька	середня	$v_v o_n i_c$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
високі	середня	середня	$v_v o_c i_c$	загальних логістичних витрат
високі	висока	середня	$v_v o_v i_c$	конкурентних переваг підприємства
низькі	низька	висока	$v_n o_n i_v$	стратегія підвищення якості обслуговування або логістичного аутсорсингу
низькі	середня	висока	$v_n o_c i_v$	стратегія підвищення якості обслуговування
низькі	висока	висока	$v_n o_v i_v$	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
середні	низька	висока	$v_c o_n i_v$	загальних логістичних витрат
середні	середня	висока	$v_c o_c i_v$	стратегія підвищення якості обслуговування
середні	висока	висока	$v_c o_v i_v$	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
високі	низька	висока	$v_v o_n i_v$	якості обслуговування
високі	середня	висока	$v_v o_c i_v$	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
високі	висока	висока	$v_v o_v i_v$	стратегія логістичних інновацій

Примітка. Удосконалено автором на основі джерела [61].

Додаток Т

Таблиця Т.1. – Показники оцінювання результативності реалізації логістичної стратегії підприємства

Стратегічна ціль	Показники
Фінансова складова логістичної стратегії	
Зростання прибутковості підприємств	Рентабельність активів – ROA. Чистий операційний прибуток після сплати податків – NOPAT
Збільшення обсягів реалізації продукції	Дохід підприємств. Оборотні активи
Оптимізація логістичних витрат	Загальний обсяг логістичних витрат Питомі логістичні витрати
Внутрішня складова логістичної стратегії	
Оптимізація системи постачання сировини та матеріалів	Витрати на придбання сировини та матеріалів
Підвищення дієвості системи управління витратами	Питомі витрати
Скорочення тривалості логістичних операцій	Операційні цикли. Логістичні цикли
Упровадження стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства	Рівень досягнення стратегічних цілей логістичної діяльності
Застосування нових видів техніки та технологій	Рентабельність інвестицій в інноваційну діяльність
Формування оптимальних за витратами систем розподілу сільськогосподарської продукції	Збутові витрати по відношенню до обсягів збуту
Клієнтська складова логістичної стратегії	
Зменшення кінцевої вартості продукції підприємства	Обсяги продажу
Обслуговування на мінімально необхідному рівні	Витрати на обслуговування по відношенню до загального обсягу продажу
Забезпечення оптимізованим за прибутковістю асортиментом	Рентабельність продажу
Складова навчання та розвитку персоналу, задіяного в реалізації логістичних процесів	
Впровадження систем стимулювання	Частки сум економії витрат в загальних витратах підприємства
Підвищення ефективності роботи персоналу за кожним логістичним процесом	Продуктивність праці персоналу
Стимулювання персоналу до розробки та впровадження інновацій у свою діяльність	Кількість нововведень на одного працівника

Примітка. Сформовано автором на основі [62].

Додаток У

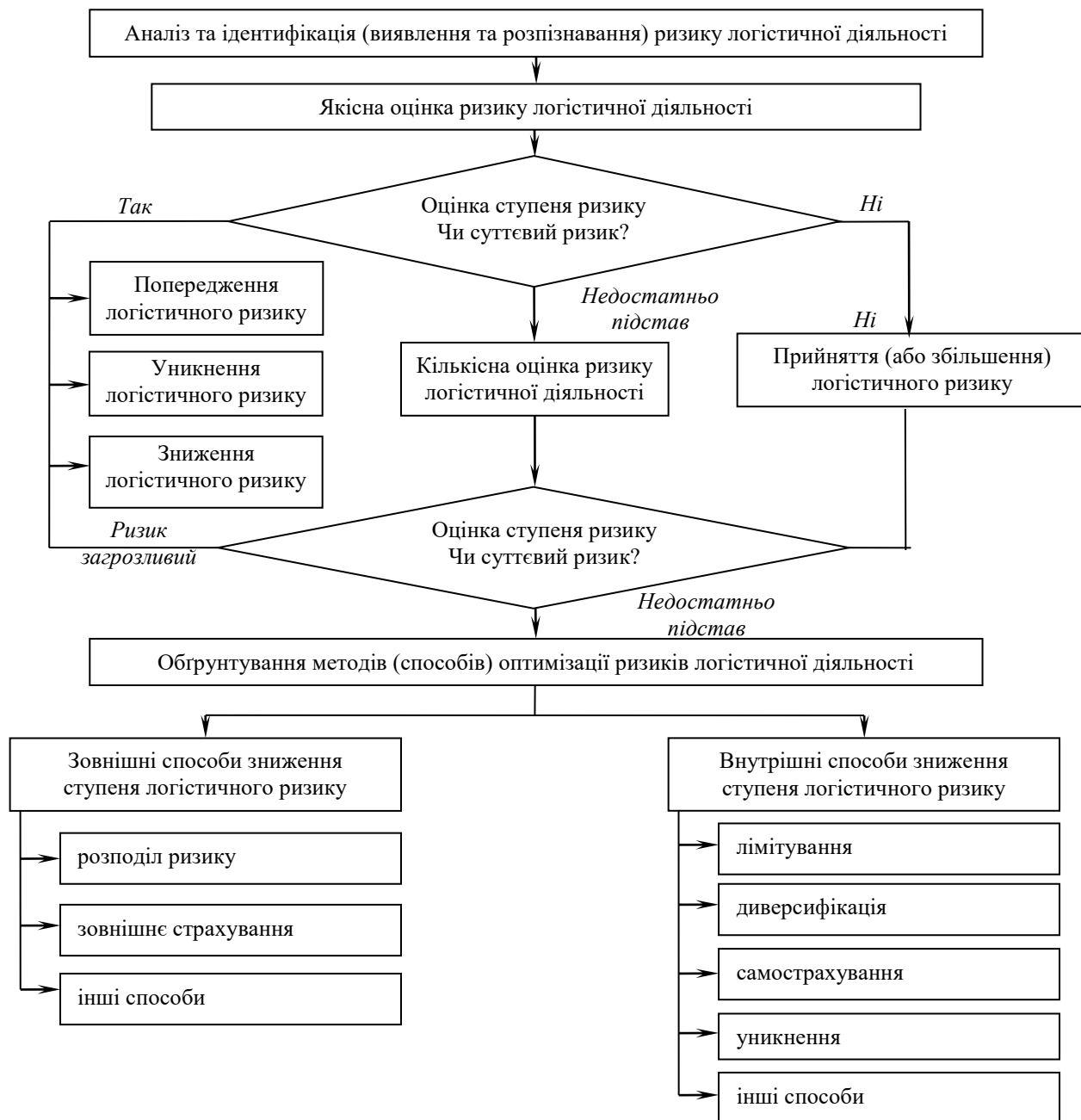


Рисунок У.1. Алгоритм управління ризиками логістичної діяльності

ТОВ «Україна-Баїв»

Примітка. Побудовано автором

Додаток Ф

Таблиця Ф.1. – Заходи щодо мінімізації ризиків логістичної діяльності
ТОВ «Україна-Баїв»

Ризики	Заходи		
	Стратегічні	Тактичні	Оперативні
1	2	3	4
Виробничі ризики	<ul style="list-style-type: none"> - виконання планових показників вирощування сільськогосподарської продукції; - укладання з покупцями дострокових контрактів на постачання сільськогосподарської продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення високої якості сільськогосподарської продукції, - моніторинг зовнішнього середовища, коригування діяльності відповідно до тенденцій його зміни; - залучення у виробничий процес сучасних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - створення резервів сировини, матеріалів на випадок виникнення форс-мажорних обставин; - регулярна діагностика матеріально-технічної бази, ремонт рухомого складу; - застосування новітньої техніки; - мотивація працівників для зниження втрат продукції
Збутові ризики	<ul style="list-style-type: none"> - виконання плану збуту готової продукції; - використання гнучкої системи оплати для постійних клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня логістичного сервісу; - підвищення якості роботи з дебіторською заборгованістю; - прогноз коливання цін на сільськогосподарську продукцію 	<ul style="list-style-type: none"> - планування виробництва з врахуванням прогнозного попиту; - співпраця з надійними клієнтами; - моніторинг ситуації на ринку; - дотримання стандартів якості продукції; - формування іміджу надійного партнера
Складські ризики	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування з економічної точки зору доцільності використання власного чи орендованого складу; - орієнтація на мінімізацію запасів сировини, матеріалів, готової продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - раціональне використання наявних складських площ та приміщень; - оптимізація політики щодо управління товарними запасами; - налагодження пропускної системи у складські приміщення 	<ul style="list-style-type: none"> - охорона складських приміщень (встановлення камер стеження); - регулярний облік товарно-матеріальних цінностей; - забезпечення належного зберігання продукції на складах; - матеріальна відповідальність персоналу за нестачі
Транспортні ризики	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення належних умов транспортування продукції; - розробка оптимальних з позицій часу та витрат маршрутів перевезень 	<ul style="list-style-type: none"> - страхування ризиків настання форс-мажорних обставин при транспортуванні; - поділ ризику (перенесення його частини на контрагентів); - регулярна діагностика рухомого складу 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимальний вибір транспортного засобу для перевезення продукції, його комбінування за потреби; - транспортування продукції з врахуванням всіх вимог до її перевезення; - гарантійне обслуговування транспортних засобів

Продовження таблиці Ф.1

1	2	3	4
Постачальницькі ризики	<ul style="list-style-type: none"> - укладання довгострокових контрактів на постачання безпосередньо з виробниками; - налагодження партнерських взаємовідносин із постачальником; - формування резервного фонду на випадок порушення термінів поставок 	<ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація джерел постачання; - розподіл ризику з постачальниками (застосування штрафних санкцій за порушення термінів поставок); - хеджування визначенням в умовах контракту допустимих меж коливання цін 	<ul style="list-style-type: none"> - документальне затвердження термінів поставок та відповідальності за їх порушення; - лабораторний контроль якості сировини та застосування штрафних санкцій за порушення стандартів якості; - організація оперативних закупівель сировини та матеріалів

Примітка. Систематизовано автором на основі даних підприємства.

Додаток Х

Таблиця Х.1. – Методи підвищення ефективності логістичної діяльності

Метод	Опис	Сфера застосування
Оптимізація вантажу	Формування оптимальної величини вантажу, шляхом об'єднання двох або більше дрібних партій від одного або кількох постачальників	Транспортування, розподіл
Крос-докінг	Оминання складської логістики шляхом налагодження прямої поставки від постачальника або до клієнта	Закупівля, транспортування, розподіл
Мінімізація витрат	Узгодженість термінів та обсягів постачання для скорочення тривалості зберігання надлишкових	Закупівля, транспортування, управління запасами
АВС-аналіз	Розподіл запасів сировини і матеріалів за: категоріями; швидкості доставки; ступенем важливості; в залежності від їх вартості тощо. Використання АВС-аналізу нейтралізує вплив суб'єктивного чинника	Управління запасами, транспортування, складування, закупівля, розподіл
XYZ-аналіз	Класифікація номенклатури за середньостатистичним відхиленням значення від середньої швидкості реалізації товару зі складу до середньої швидкості його доставки	Закупівля, управління запасами, транспортування, складування, розподіл
Планування потреби в матеріалах (MRP)	Використовується при залежному попиті. Розраховуються потреби у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих, необхідних для вирощування певного виду сільськогосподарських культур на певній площі в необхідному обсязі, і відповідних замовлень на постачання. На основі цих розрахунків визначається час подачі замовлення, зважаючи на тривалість поставок і дати, до якої вони повинні надійти на підприємство	Закупівля, управління запасами, розподіл
Консолідація персоналу підприємства	Удосконалення системи мотивування співробітників підприємства, формування гуртків якості, залучення працівників до вдосконалення логістичних процесів	Закупівля, управління запасами, транспортування, складування, розподіл
Прогнозування	Обґрунтоване судження про можливість настання однієї або декількох подій; ймовірнісне уявлення про розвиток майбутніх подій, засноване на спостереженнях і теоретичних положеннях	Управління запасами, закупівля, розподіл

Примітка. Узагальнено автором.