

67
23.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

СЬОМІН Олександр Ярославович
(студент групи ЗМО-21-1М)

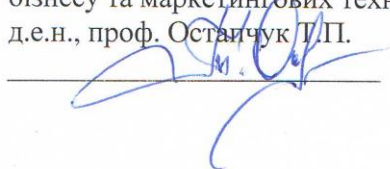


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОВ «ФУД ЕНД БЕВЕРИДЖ»**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

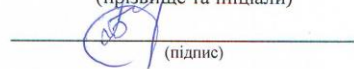


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н. Бірюченко С. Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Сьомін О. Я. Удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління логістичною діяльністю підприємства, а також визначено напрями удосконалення у відповідній сфері.

Ключові слова: логістика, менеджмент, логістична діяльність, постачання, матеріальні потоки.

Annotation

Somin O. Ya. Improvement of management of logistic activity of LTD “Food and Beverage”. – Manuscript.

The master’s qualification work is submitted for the Master’s degree, field of knowledge 07 “Management and administration” of specialty 073 “Management”. - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the master’s qualification work the peculiarities of management of enterprise logistic activity are considered and the ways of improvement in the respective domain are defined.

Key words: logistics, management, logistic activity, supply, material flows.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства.....	7
1.1 Сутність логістичної діяльності підприємства.....	7
1.2 Система управління логістичною діяльністю підприємства.....	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.....	24
1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління логістичною діяльністю підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	39
Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної та логістичної діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж».....	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Фуд енд Беверидж».....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	47
2.3. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю підприємства.....	53
Висновки до розділу 2.....	64
Розділ 3. Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства	66
3.1. Напрями удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства.....	66
3.2. Шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж».....	72
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	79
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються появою значної кількості викликів, пов'язаних із кризовими ситуаціями. Економіка України, яка ще не встигла оговтатися від наслідків пандемії COVID-19, зіштовхнулася з новою нищівною загрозою початком повномасштабних військових дій на території країни. Такі умови поставили перед вітчизняними підприємствами значну кількість викликів та завдань, пов'язаних із забезпеченням виживання бізнесу в умовах кризи. Одні з найбільш суттєвих викликів пов'язані саме з логістичною сферою. Порушення логістичних зв'язків, руйнування шляхів сполучення, зростання вартості палива та його дефіцит – всі ці моменти суттєво ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання та визначають необхідність вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням ефективно організації логістичної діяльності підприємства.

Логістична діяльність охоплює здебільшого обслуговуючі бізнес-процеси, опосередковуючи рух товарно-матеріальних цінностей. За умов раціональної організації, у сфері логістичної діяльності наявні суттєві резерви оптимізації витрат та удосконалення бізнес-процесів підприємства. Відтак, вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням ефективності управління у визначеній сфері, є актуальним для усіх учасників економічних відносин.

Важливість окресленого кола питань обумовила вагомий науковий інтерес до даної проблеми. Зокрема, вивченню особливостей управління логістичною діяльністю підприємства присвячено роботи таких науковців, як В. Г. Алькема, М. П. Денисенко, О. В. Єлетенко, Г. Жалдак, О. Зеленко, І. В. Ігнатенко, О. І. Карінцева, А. Кириченко, Л. Л. Ковальська, О. М. Ковбаса, Є. В. Крикавський, Н. О. Макаренко, С. В. Очеретенко, М. В. Шкробот та ін. Водночас, дискусійними залишаються питання, пов'язані із адаптацією теоретичних засад управління логістичною діяльністю до галузевої специфіки підприємства, а також додаткової уваги потребують адаптаційні механізми в управлінні логістикою. Це визначає доцільність подальших досліджень у визначеній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад управління логістичною діяльністю підприємства, а також у розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення даної сфери у діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність логістичної діяльності підприємства;
- дослідити систему управління логістичною діяльністю підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства;
- охарактеризувати інформаційне забезпечення системи управління логістичною діяльністю підприємства
- провести організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Фуд енд Беверидж»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити ефективність управління логістичною діяльністю підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є процес управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж». **Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства в умовах кризи.

Методи дослідження. Основу методологічного підходу до проведення дослідження в рамках магістерської кваліфікаційної роботи становив системний підхід, який розглядає управління логістичною діяльністю як підсистему загальної системи менеджменту підприємства, яка, водночас, має свою

структуру та принципи функціонування. Крім того, у роботі було використано наступні методи досліджень: монографічний, аналізу та узагальнення – для визначення теоретичних засад управління логістичною діяльністю підприємства (розділ 1 роботи); горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз, методи аналізу та синтезу, експертний, балансовий метод – при дослідженні особливостей управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж» (розділ 2 роботи); аналізу, синтезу, узагальнення, логічний – при розробці рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства (розділ 3 роботи).

Інформаційною базою для проведення дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти з економічних питань, чинне законодавство України, спеціальна література з питань управління персоналом, а також статистичні дані, фінансова звітність та оперативні дані організації, що досліджувалася.

Наукова новизна полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління логістичною діяльністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку теоретико-методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства шляхом доповнення існуючих елементів системи управління цифровими інструментами;

- удосконалено методичні підходи до оптимізації складської логістики торговельного підприємства шляхом забезпечення врахування обсягів поставок, відстані між локаціями та витрат пального.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформовані у роботі пропозиції можуть бути використані як для удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж», так і у практиці інших підприємств.

За результатами дослідження опубліковано:

Сьомін О. Я. Логістична система підприємства: поняття та роль у

господарській діяльності. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 88.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступній науковій конференції: III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиці та 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність логістичної діяльності підприємства

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються значною кількістю викликів та кризових тенденцій, що обумовлюють порушення існуючих механізмів господарювання, у тому числі і у логістичній сфері. Водночас, ефективна організація матеріальних потоків, управління ними на засадах раціональності, економічності та екологічності є важливим завданням у функціонуванні суб'єктів господарювання будь-якої сфери діяльності.

За умов раціональної організації, логістичні системи є ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства. Реалізація цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання стає можливою за умови створення таких логістичних систем, які були б орієнтовані на досягнення високого рівня обслуговування споживачів, надали б можливість оптимізувати його матеріальні, інформаційні, фінансові потоки, як наслідок – значно скоротити витрати підприємства.

Логістична діяльність підприємства – це частина управління ланцюгом поставок, яка планує, впроваджує та контролює ефективний прямий та зворотний потік зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення потреб клієнтів.

У кінці 70-х рр. XX сторіччя в економіці почало використовуватися саме поняття «логістика». Це було пов'язано зі зміною ринку продавця на ринок покупця, що стало необхідністю підпорядкувати всі операційні процеси підприємств вимогам покупця, для якого важливим критерієм під час вибору продукту є його ціна, якість та термін доставки. Тому перед підприємствами постало питання пошуку шляхів зниження витрат на виробництво, підвищення якості при скорочених термінах доставки шляхом оптимізації всіх операцій,

пов'язаних з виробництвом та поставкою продукції. Все це спонукало до оптимізації всіх видів процесів задіяних у виробництві та пов'язаних з реалізацією товарів для споживачів: оптимізації транспортних, складських, закупівельних та всіх інших витрат. Саме ці процеси і зародили початок появи логістики.

Без ефективно налаштованої логістики бізнес не може виграти конкуренцію за прибутковість.

З кожним роком під впливом глобальних тенденцій зростає роль логістики та актуальність наукових досліджень про неї. Споживач потребує якісний товар у потрібній кількості, в потрібному для нього місці, у зручний для нього час та з мінімальними витратами на доставку. Саме тому виникає потреба в забезпеченні якості логістичної діяльності [3].

Важливим етапом у забезпеченні ефективного управління є формування чіткого розуміння змісту об'єкта управління. Тому вважаємо необхідним дослідити наукові підходи до визначення сутності поняття «логістична діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «логістична діяльність»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1.	Алькема В. Г.	Логістична діяльність – це інтегрована та логічно упорядкована відносно цілей скоординована в просторі та синхронізована в часі сукупність логістичних активностей, які спрямовано суб'єктом на формування та перетворення матеріальних і супутніх потоків для досягнення довгострокового успіху за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів учасників діяльності та ефективного захисту від дестабілізуючих чинників логістичного середовища [1, с. 77]
2.	Жалдак Г., Дем'ян А.	Логістична діяльність підприємства – це частина управління ланцюгом поставок, яка планує, впроваджує та контролює ефективний прямий та зворотний потік зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення потреб клієнтів [12, с. 208]
3.	Зеленко О.	Логістична діяльність – це один з основних видів господарської діяльності, що пов'язаний із плануванням,

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		організацією, управлінням та контролем матеріальних і супутніх їм потоків у процесі їх переміщення від місця виробництва до місця споживання за допомогою послідовного та взаємоузгодженого в часі й просторі виконання логістичних активностей [13, с. 63]
4.	Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В.	Логістична діяльність – це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів діяльності в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного ланцюга та зменшення впливу зовнішніх ризиків [21, с. 116]
5.	Криворучко О. М., Овчаренко А. Г.	Під логістичною діяльністю пропонується розуміти цілеспрямовану сукупність послідовних взаємопов'язаних бізнес-процесів, що розглядаються як ланцюжок «постачальник – виробник – споживач», пов'язані із постачанням, виробництвом, транспортуванням та збутом продукції з метою гармонізації інтересів виробників, постачальників та споживачів [25, с. 157]
6.	Малярець Л. М., Матвієнко-Беляєва Г. Л.	Логістична діяльність – діяльність, яка включає не лише систему практичних дій, але й рішень, зокрема рішень з оптимізації логістичних потоків, що передбачає включення до складу логістичних функцій управління [32, с. 28].
7.	Скриньковський Р. М.	Логістична діяльність – це «окремий вид господарської діяльності, що передбачає переміщення матеріальних, фінансових, інформаційних, людських та сервісних потоків через ланцюги поставок між виробником та споживачем продукції [50, с. 49]
8.	Смирнова Н. В.	Логістична діяльність – особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності підприємства в єдиному комплексі [51, с. 55]
9.	Шкригун Ю. О.	Під логістичною діяльністю підприємства розуміється сукупність усіх процесів (а саме процесів забезпечення безперервного, своєчасного, оптимального та економічно ефективного руху логістичних потоків на всіх стадіях виробничого процесу відповідно до прогнозів і стратегічних планів діяльності підприємства) у єдиному комплексі, які мають відповідати принципам інтегрованості, інноваційності, адаптованості до мінливих умов сучасного інституційного й ринкового середовища [71, с. 188].
10.	Шталь Т. В., Уварова А. Є.	Логістична діяльність – сукупність процесів функціонально-операційного та управлінського характеру з формування й управління логістичними потоками, що здійснюються в межах закупівельної, транспортної, виробничої, складської, внутрішньомагазинної логістики, логістики запасів, розподілу і продажів, сервісного обслуговування з огляду на цілі діяльності підприємства [73, с. 65]

Отже, узагальнюючи наведені у табл. 1.1 підходи до тлумачення сутності поняття «логістична діяльність», можемо запропонувати власний підхід до розуміння досліджуваної категорії. На нашу думку, під логістичною діяльністю варто розуміти специфічний вид господарської діяльності, що пов'язаний із організацією руху товарно-матеріальних цінностей та управління відповідними потоками.

Тісно пов'язаним з поняттям логістичної діяльності є поняття логістики. «Логістика» є більш широким поняттям, ніж «логістична діяльність». Логістика включає виробничу і управлінську складову: управління процесами матеріально-технічного постачання, виробництва, розподілу і збуту продукції; діяльність із планування, виконання та контролю фізичного переміщення матеріалів, готової продукції тощо. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що логістика в цілому об'єднує безпосередньо логістичну діяльність та управління цією діяльністю [25, с. 155].

До цілей логістичної діяльності можуть бути віднесені такі:

- своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання;
- управління запасами ресурсів;
- формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки;
- якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки тощо [65, с. 112-113].

Логістична діяльність є складним та комплексним компонентом господарської діяльності підприємства. Основні компоненти логістичної діяльності, відповідно до погляду Н. В. Смирнової, представлено на рис. 1.1.

Дослідження змісту логістичної діяльності потребує розгляду її складових. Проте, на даний час немає єдиного підходу до виділення видів логістичної діяльності, логістичних функцій. Зокрема, професор Є.В. Крикавський пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками: фазовою та функціональною [26].

Розглянемо її детальніше. Згідно із цією класифікацією видів логістичної

діяльності за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику. Для подальшого поділу враховують фази трансформації логістичного потоку, що відповідають функціональним областям логістики.

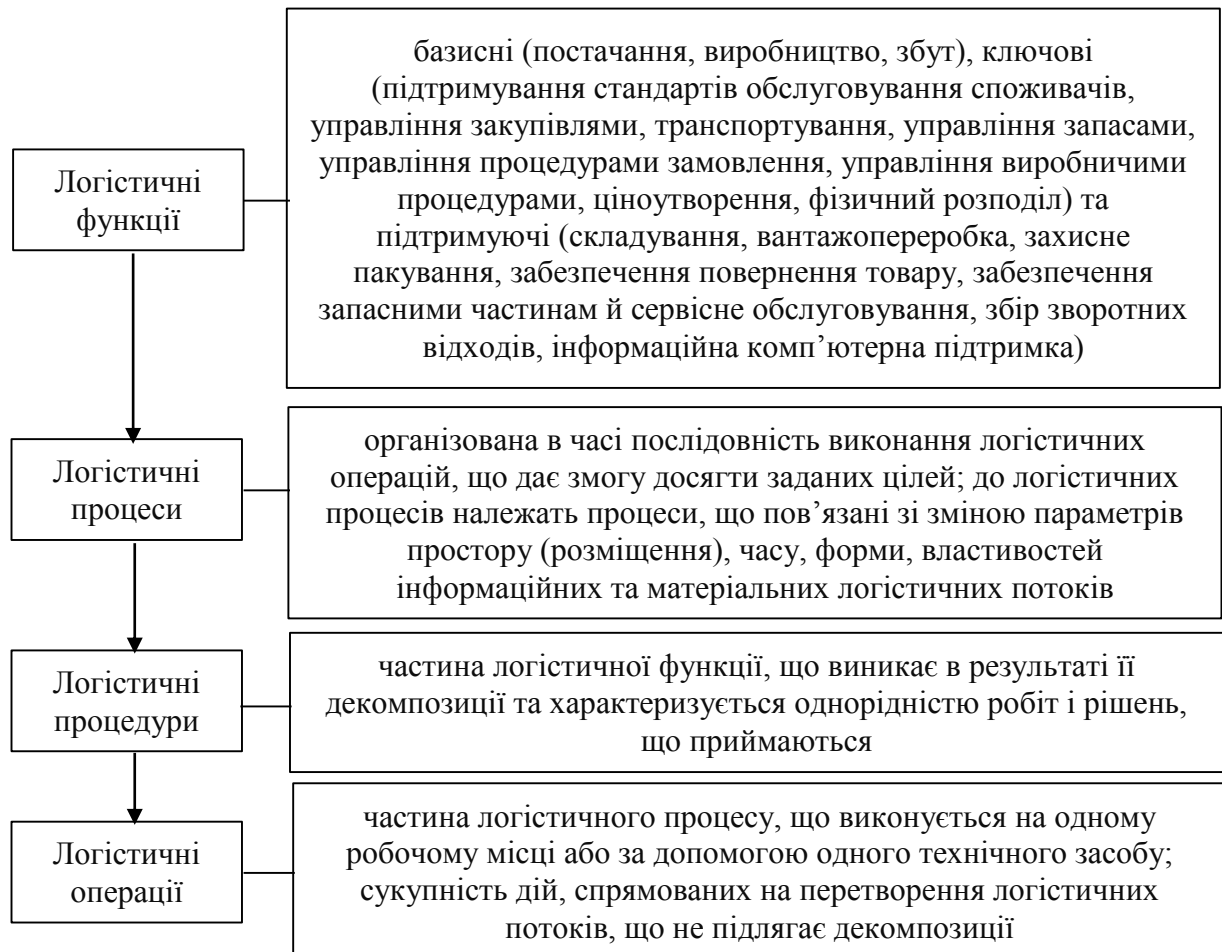


Рис. 1.1. Ключові компоненти логістичної діяльності [51, с. 57]

Матеріальний потік в межах підприємства може проходити такі фази трансформації (рис. 1.2):

- постачання матеріалів
- виготовлення товарів
- збут готової продукції
- повернення тари або неякісних виробів
- утилізацію, переробку відпрацьованих виробів, відходів, тари й упаковки [26].

Логістика постачання, збуту та рециркулювання охоплює планування,

управління та фізичне опрацювання відповідно потоків матеріалів, готової продукції, відпрацьованої продукції, тари та відходів.

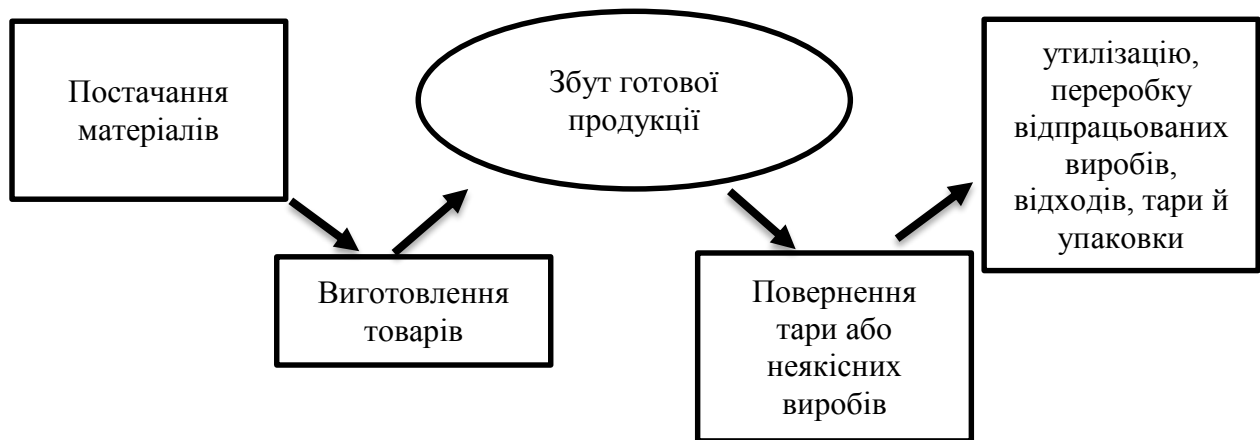


Рис. 1.2. Фази трансформації матеріальних потоків підприємства [26]

Виробнича логістика охоплює планування, керування та реалізацію внутрішньовиробничого транспортування та проміжного складування у виробничих підрозділах.

Фінансова логістика охоплює сферу управління тими фінансовими потоками, які є складовими логістичних процесів.

Інформаційна логістика охоплює сферу управління логістичною інформацією.

Згідно із другою ознакою класифікації види функціональної логістичної діяльності визначаються у відповідності із виконанням логістичних завдань та змістом логістичних процесів, і таким чином представляють собою логістичні функції (рис. 1.3) [59].

Управління замовленнями охоплює види діяльності, що пов'язані із задоволенням конкретних запитів споживачів: від прийому замовлень до постачання товарів, виставляння рахунків та отримання оплати. Функція управління замовленнями визначає процедури отримання та обробки замовлень, час надання продукції або послуг, спрямовує роботу розподільної мережі з доставки та продажу продукції споживачам. Виконання замовлення споживача - це основне завдання в логістиці, що обслуговує як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.

Зовнішні споживачів - це кінцеві користувачі продукту або послуги, а також торгові партнери підприємства, що купують його продукцію або послуги для перепродажу.

Внутрішні споживачі – це структурні підрозділи підприємства, що потребують логістичної підтримки для виконання своїх функцій. Відповідно до цього розрізняють зовнішні і внутрішні замовлення.

Основні види фазової логістичної діяльності	Основні види функціональної логістичної діяльності
Логістика постачання Виробнича логістика Логістика збуту Логістика рециклювання Фінансова логістика Інформаційна логістика	Управління замовленнями Транспортування Складування Пакування Управління запасами Логістичне обслуговування

Рис. 1.3. Класифікація видів логістичної діяльності [59]

Підприємство може досягти значного успіху в логістиці, маючи високу компетентність в управлінні замовленнями. Діяльність з опрацювання та реалізації замовлення стосується формування інформаційного потоку між замовником і постачальником щодо поставки певних товарів та надання послуг та передбачає виконання таких дій: складання замовлення за певною формою, передача, прийом, розміщення замовлення, формування і передача рахунку, комплектація, відправлення, контроль виконання замовлення.

Процес транспортування містить: перевезення вантажів, навантаження, розвантаження, експедирування і інші супутні логістичні операції. Транспортування може відбуватись всередині підприємства – в його підрозділах або між ними (внутрішнє транспортування), або за його межами, тобто між різними підприємствами, між постачальниками і споживачами (зовнішнє

транспортування). Послуги із зовнішнього транспортування часто передаються посереднику – спеціалізованій транспортній фірмі. Транспортна логістика включає логістичні функції з планування, організації та керування транспортних процесів: вибір перевізників, експедиторів, видів транспорту, типів транспортних засобів та транспортних маршрутів, а також фізичне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, виробів, відходів, тари тощо у супроводі необхідного інформаційного потоку.

Логістична діяльність зі складування охоплює розміщення, організацію та розвиток складського господарства. Базовим об'єктом в системі логістики складування є склад, в якому відбувається прийняття матеріальних ресурсів, їх складування (розміщення), сортування, переміщення і підготовка до відправлення. Важливими логістичними завданнями є визначення кількості, типів, місця розташування складів, проектування складських площ, вибір обладнання та організація роботи складів. Витрати на транспортування та складування становлять 60-80% загальних логістичних витрат [55].

Логістична діяльність з пакування охоплює організацію процесу пакування, забезпечення логістичних функцій упаковки (захисних, складських, маніпуляційних та інформаційних), формування логістичних (вантажних) одиниць.

Управління запасами – це процес створення, контролю та регулювання рівнів запасів у закупівлях, виробництві та реалізації продукції. Діяльність з управління запасами охоплює визначення оптимального рівня запасів та величини поставки, системи управління запасами, ABC-аналіз запасів, контроль за рівнем запасів.

Діяльність з логістичного обслуговування охоплює визначення прийняттого рівня обслуговування, номенклатури послуг та стандартів обслуговування, проектування послуг, організацію та реалізацію процесу обслуговування.

Фазова логістичної діяльності є більш широким поняттям та включає в себе кілька видів функціональної логістичної діяльності (логістичних функцій).

Логістичні функції виконуються в усіх функціональних областях логістики (фазах трансформації логістичного потоку).

Всі сфери логістики пов'язані між собою і взаємозалежать одна від одної (логістичний ланцюг). Це ланцюг, через який проходять товарний та інформаційний потоки від первинного джерела (виробника) до кінцевого споживача.

У логістичному ланцюгу виділяють такі головні ланки:

- поставка матеріалів, та сировини;
- збереження продукції і сировини;
- виробництво товарів;
- розподіл, включаючи відправку товарів зі складу готової продукції;
- споживання готової продукції.

Форма логістичного ланцюга залежить від кількості перерахованих ланок, а також схем організації вантажопотоків, від розміру підприємства, концепції управління, яку воно використовує, матеріаломісткості продукції тощо. Саме використання логістичного ланцюга дає можливість провести вартісний аналіз, визначаючи по-іншому витрати кожної ланки, що в сукупності утворюють ціну товару [55].

Отже, логістична діяльність – специфічний вид господарської діяльності, що пов'язаний із організацією руху товарно-матеріальних цінностей та управління відповідними потоками. Основними цілями логістичної діяльності є наступні: своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання; управління запасами ресурсів; формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки; якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки. Раціональна організація логістичної діяльності підприємства надає можливості до забезпечення безперебійного виробництва, зменшення втрат від нераціонального зберігання та складування матеріальних ресурсів, скоротити транспортно-заготівельні витрати, як наслідок – підвищити ефективність функціонування суб'єкта господарювання в цілому.

1.2. Система управління логістичною діяльністю підприємства

Організація логістичного управління трактується як розроблення нової або вдосконалення існуючої структури логістичної системи (її ланок) на основі формування структур та правил здійснення управлінського впливу на логістичні поточкові процеси. При цьому створюється механізм організації логістичного управління, до складу об'єктів управління якого належать усі елементи організації управління, такі як:

- відповідні методи;
- програми;
- сценарії та структури;
- належне інформаційне, інституціональне, матеріально-технічне та методичне забезпечення;
- правила структурування та виділення суб'єктів і об'єктів управління у їх співвіднесенні з поточковими процесами (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Складові механізму організації логістичного управління [13]

Процеси глобалізації та інформатизація бізнесу потребують негайної реакції менеджменту підприємств країни з метою забезпечення конкурентоспроможності в нових соціально-економічних умовах. Разом з тим, стає все більш зрозуміло, що широкий спектр завдань, функцій і об'єктів

застосування логістики розширює можливості підприємств, але ускладнює об'єктивну оцінку ефективності та доцільності застосування конкретних форм логістичних систем і логістичних методів.

Сьогодні вітчизняні підприємства недостатньо використовують у своїй діяльності та в управлінні нею логістичні підходи та концепції, що пояснюється недостатнім розвитком в Україні логістики як науки, незважаючи на існування багатьох передумов для широкого застосування її інструментарію. Основними причинами, що гальмують впровадження системи логістики в управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, є складність організації процесу її формування та несистемне застосування логістичного інструментарію у різних департаментах та підрозділах підприємства.

Для комплексного та практичного застосування концепцій логістики, формування логістичних систем підприємств і системи логістичного менеджменту в управлінні підприємствами необхідним є рівень розвитку самого підприємства та рівень розвитку економіки і суспільства в цілому [8].

Логістична система на підприємстві являє собою цілісну сукупність елементів, які володіють певними характеристиками, різноманітні за якістю, взаємодіють між собою та можуть бути поєднані в підсистеми.

Ціллю побудови ефективного механізму управління логістичною системою підприємства є оптимізація та вдосконалення вже існуючої логістичної системи як в перспективі її функціонування, так і в реальному часі.

Все це є необхідністю в момент, коли на сучасному ринку майже кожне підприємство повинне «виживати» в складних конкурентних умовах. Крім того, сьогодні підприємства стикаються з безліч потенційно конфліктуючими потребами споживачів [10].

Головною метою системи управління логістичною діяльністю підприємства є:

- проектування і реалізація ефективної логістичної системи, яка спрямована на виявлення відхилень у плануванні, організації та контролі поточних процесів та їх усунення;

– проектування та реалізація ефективної функціонально узгодженої і технологічно раціональної організаційної структури логістичної системи [10].

Управління розвитком логістичної системи повинно виконувати такі завдання:

- забезпечувати відповідність до загального розвитку підприємства та досягнення загальних цілей його діяльності;
- сприяти нарощуванню продуктивності підприємства;
- усувати надлишкові логістичні потужності;
- враховувати внутрішні орієнтири щодо забезпечення результативності та надійності виконання системою власних функцій за рахунок удосконалення її структури.

Основними складовими системи логістичного управління діяльністю підприємства виступає сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів:

- суб'єктів і об'єктів логістичного управління;
- принципів та функцій логістичного управління;
- методів логістичного управління;
- управлінських логістичних рішень [15].

Парадигму управління логістичною діяльністю підприємства представлено як системний об'єкт у вигляді тріадної моделі, наведеної на рис. 1.5.

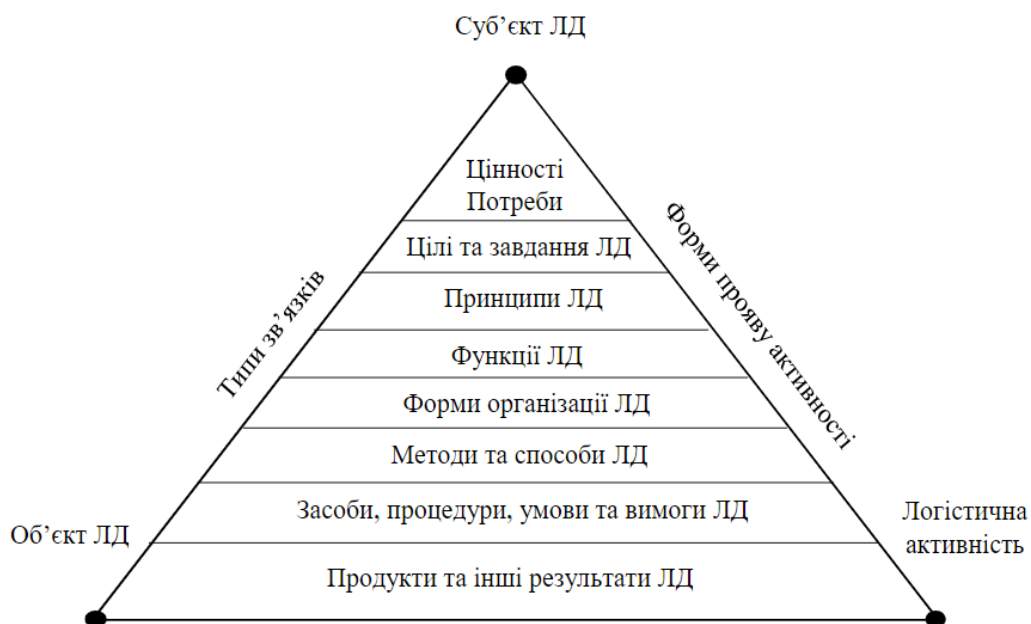


Рис. 1.5. Парадигма управління логістичною діяльністю підприємства [1, с. 78]

Деталізовану класифікацію об'єктів логістичної діяльності подає професор О. М. Сумець [57, с. 69]. На його думку усі об'єкти логістичної діяльності слід поділяти на узагальнені та диференційовані. До узагальнених він відносить поточкові процеси й об'єкти їхньої безпосередньої реалізації. На його думку, до диференційованих варто віднести: матеріальні, інформаційні, фінансові, та сервісні потоки, а також логістичний персонал і об'єкти інфраструктури [57, с. 69].

На підставі аналізу різновидів суб'єктів логістичної діяльності В. Г. Алькема пропонує наступну їх класифікацію:

- персоніфіковані суб'єкти;
- диференційовані суб'єкти за предметом логістичної діяльності;
- інтегровані суб'єкти [1, с. 79].

Персоніфікованими суб'єктами є фізичні особи підприємці, які реалізують окремі функції чи операції логістичної діяльності при створенні логістичного продукту чи наданні логістичної послуги. До таких суб'єктів слід також віднести топ-менеджерів, менеджерів середньої ланки та операційних менеджерів сферою компетенцій та відповідальності є логістична система організації та її ланки і елементи.

До диференційованих суб'єктів логістичної діяльності слід віднести системи менеджменту організацій юридичних осіб, які реалізують окремі функції, фази та процеси логістичної діяльності у відповідних сферах та галузях економічної діяльності. Наприклад: виробничі компанії, аграрні підприємства, фармкомпанії, металургійні заводи, хімічні та машинобудівні підприємства тощо.

Інтегрованими суб'єктами логістичної діяльності є об'єднання юридичних та фізичних осіб з метою просування цінності від моменту генезису логістичного потоку економічних благ до кінцевого споживача. Такі суб'єкти часто виступають шляхом інтеграції в таких класичних формах як логістичний канал, логістичний ланцюг або логістична мережа. А також у новітніх формах інтеграції які конструюються з цих елементів [1, с. 79-80].

Важливими положеннями управління логістичною діяльністю є не лише логістичні концепції, але й логістичні підходи, зокрема, системний, функціональний та процесний.

Основним теоретичним фундаментом логістики є загальна теорія систем і її інструментарій: системні дослідження, системний підхід і системний аналіз. Системний підхід – комплексне вивчення об'єкту дослідження як єдиного цілого з позиції системного аналізу.

Процесний підхід до управління логістичною діяльністю забезпечується організацією здійснення логістичних операцій та виконання логістичних функцій, які ведуть до формування відповідних логістичних затрат, опис регулярно виконуваних операцій та завдань у сфері логістики з уточненням відповідних логістичних затрат та основних носіїв цих затрат.

Функціональний підхід до управління логістичною діяльністю забезпечується організацією управління окремими об'єктами у складі логістичних операцій, які впливають на формування логістичних затрат [42].

Науковцями виділено великий комплекс принципів реалізації управління логістичною діяльністю, зокрема: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації і інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання і інформаційно-комп'ютерної підтримки; розробки необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень в логістичній системі; стійкості і адаптивності.

Основні принципи для підприємницької логістики можуть бути такі: погодження логістики з корпоративною стратегією; удосконалення організації руху матеріальних потоків; забезпечення надходження необхідної інформації та сучасної технології и обробки; прагнення до ефективного управління людськими ресурсами; підтримка тісного зв'язку з іншими фірмами у виробленні стратегії; ретельна розробка логістичних операцій; прагнення до укрупнення партій

товарів; сприйняття логістики як унікальної сфери творчості для стратегічної орієнтації фірми; оцінка ефективності діяльності логістичних підрозділів [42].

Логістична функція – це відособлена сукупність логістичних операцій, яка спрямована на реалізацію поставлених перед логістичною системою і / чи її ланками завдань, тобто будь-яких дій, яка не підлягає подальшій декомпозиції в рамках визначеного завдання логістичного менеджменту і пов'язаних з виникненням, трансформацією або поглинанням матеріального об'єкту і віднесених до цього потоків інформації, фінансів і т. д.

Кожна логістична функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних та складних проблем взаємодії між окремими підрозділами підприємства, які потребують здійснення великого комплексу конкретних заходів логістичного менеджменту [44].

Головними класифікаційними ознаками логістичних функцій є:

- вид логістичної діяльності підприємства, що дозволяє відрізнити одну функцію від іншої у ході розподілу управлінської праці;
- спрямованість видів логістичної діяльності підприємства на об'єкт логістичного управління чи фактори зовнішнього середовища.

На цій підставі виділяють логістичні функції загального та конкретного характеру [44].

Загальні логістичні функції відображають зміст системи логістичного управління у цілому та сегментують її на окремі збільшені види робіт (збільшені функції / процеси) за ознакою порядку їх виконання у часі. Вони визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву: виду підприємства, характеру діяльності, масштабів тощо. У найбільш концептуальному підході до загальних логістичних функцій відносять:

- функцію «Прийняття рішення». Визначає результат системної діяльності органів управління підприємства за допомогою послідовних ітераційних процесів на основі усвідомлення та постановки логістичних цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми [44];
- функцію «Цілепокладання». Полягає як у розробці стратегічних та

оперативних цілей логістичної діяльності підприємства, так і у коригуванні поточних дій, залежно від реального стану такої діяльності;

– функцію «Прогнозування». Полягає у виявленні об'єктивних тенденцій, станів розвитку системи логістичного управління підприємства у майбутньому, а також альтернативних шляхів такого розвитку та термінів їх здійснення;

– функцію «Планування». Передбачає вирішення двох глобальних питань: якими мають бути логістичні цілі підприємства та що повинні робити його працівники для їх досягнення;

– функцію «Організація». З одного боку, вона визначає діяльність, яка спрямовується на упорядкування внутрішньої взаємодії персоналу служби логістики, з іншого – визначає форму прояву спільної діяльності підрозділів підприємства та підприємства із зовнішнім середовищем [44];

– функцію «Координація і регулювання». Її виконання диктується необхідністю уточнення характеру дій виконавців різних підрозділів підприємства в отриманні єдиного кінцевого результату, що спрямовані на встановлення гармонійних зв'язків між ними на основі раціональності, чіткої взаємодії, оперативності і надійності;

– функцію «Регулювання». Забезпечує виконання поточних заходів, що пов'язані з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування системи логістичного управління;

– функцію «Мотивація». Охоплює розробку та використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної логістичної діяльності [44];

– функцію «Керівництво і контроль діяльності». Полягає у спостереженні за об'єктами логістичного управління, порівнянні їх параметрів з визначеною програмою функціонування логістичної системи підприємства, у виявленні відхилень, у прийнятті й організації виконання відповідних рішень;

– функцію «Облік діяльності». Здійснюється з метою отримання всеохоплюючої інформації про стан системи логістичного управління;

– функцію «Аналіз діяльності». Полягає у комплексному вивченні логістичної діяльності за допомогою великого арсеналу аналітичних і економіко-

математичних методів для об'єктивної оцінки такої діяльності [44].

Конкретні (чи специфічні, особливі) логістичні функції визначають спрямованість органів управління на конкретний об'єкт логістичного управління і повністю залежать від діяльності підприємства. Зміст конкретних логістичних функцій на різних підприємствах відображає їх специфічні особливості – призначення, тип виробництва, складність продукції і послуг, спеціалізацію тощо.

На рівень ідентифікації таких логістичних функцій впливають: галузева і продуктова спеціалізація, корпоративна та логістична стратегії, організаційна структура управління підприємством, інфраструктура, інформаційна підтримка. Відокремлення логістичної функції найчастіше безпосередньо пов'язане з виділенням на підприємстві структурних підрозділів служби логістики або окремих менеджерів, відповідальних за управління запасами, закупівлями, транспортуванням, складуванням, упакуванням, вантажопереробкою, митним оформленням вантажів і т. ін. [44].

Практична реалізація функцій управління логістичною діяльністю здійснюється через сукупність методів.

До основних груп методів логістичної діяльності відносяться: метод системного аналізу; метод кібернетики; економіко-математичне моделювання; методи дослідження операцій та прогностичний метод.

Метод системного аналізу має основою загальну теорію систем, на підставі якої кожний логістичний ланцюжок і потоки, що рухаються по ньому, становлять єдину систему, що підлягає аналітичному дослідженню. Саме формування логістичної системи дозволяє виявити шляхи до її вдосконалення у всіх напрямках матеріальних, інформаційних, фінансових, енергетичних та інших потоків [1, с. 83].

Кібернетичний метод забезпечує інформаційний підхід до управління логістичною діяльністю і її операціями, які розглядаються в якості кібернетичної системи, що складається з безлічі взаємозалежних об'єктів.

Методи економіко-математичного моделювання засновані на створенні

логічних моделей реальних процесів логістичної діяльності. У методах дослідження операцій використовується кількісний підхід до процесу прийняття управлінських рішень. Метод прогностики в логістичній діяльності вважається одним з найважливіших, з його допомогою прогнозуються умови динаміки розвитку різних систем [1, с. 83].

Система управління логістичною діяльністю є складним та комплексним утворенням, основними елементами якої є об'єкти управління, суб'єкти управління, принципи, функції та методи управління. Головною метою системи управління логістичною діяльністю підприємства є: проектування і реалізація ефективної логістичної системи, яка спрямована на виявлення відхилень у плануванні, організації та контролі потокових процесів та їх усунення; проектування та реалізація ефективної функціонально узгодженої і технологічно раціональної організаційної структури логістичної системи.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

Діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства являє собою інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, який передбачає своєчасну ідентифікацію можливих втрат від порушення ритмічності руху матеріальних, фінансових і інформаційних потоків від точки їх виникнення до точки споживання шляхом застосування відповідного методологічного інструментарію з метою їх уникнення в оперативно-тактично-стратегічній перспективі на основі застосування сучасних засобів і технологій управління. Метою такої діагностики є надання суб'єктам її управління всебічно обґрунтованої та достовірної інформації про стан логістичної діяльності підприємства у наявному 4Н-середовищі (нестабільному, невизначеному, надскладному та неоднозначному) з метою розроблення комплексу заходів, спрямованих на поліпшення цього стану [24, с. 67].

Результати діагностики логістичної діяльності підприємства покликані

виступати основою розроблення або ж корегування короткострокових і довгострокових планів руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, прийняття відповідних управлінських рішень відносно реалізації додаткових можливостей і подолання загроз утрат за рахунок їх виявлення на ранніх стадіях у системі управління логістичною діяльністю підприємства.

Досягнення високої ефективності управлінської діяльності, зокрема з позицій наукової обґрунтованості, цілеспрямованості, кількісної й якісної визначеності, правомірності, оптимальності, своєчасності, гнучкості та комплексності прийнятих управлінських рішень у сфері логістики, повинне забезпечуватися формуванням відповідної інформаційно-аналітичної бази даних проблем і рішень. Наявність ефективних процедур збору та обробки інформації, програмного забезпечення щодо прийняття рішень у сфері логістичного управління створюватимуть надійну основу визначення шляхів підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємства [24, с. 67-68].

Характерними підходами до оцінки ефективності діяльності є:

Цільовий підхід – ступінь досягнення мети. Перевагами є те, що цільовий підхід дає змогу порівняти отримані результати з поставленими завданнями; орієнтує на досягнення цілей; вказує на доцільність отриманих результатів. В свою чергу до недоліків можна віднести: наявність складної системи цілей, що ускладнює процес вимірювання ступеня їх досягнення; можлива суперечливість та неузгодженість поставлених цілей.

Еталонний підхід – ступінь відповідності еталону. Перевагами є те, що даний підхід допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства; націлює на досягнення еталонного рівня. Недоліками є складність у використанні через обмежений доступ до інформаційного потоку; неможливість врахування змін зовнішніх явищ [14, с. 173-174].

Баланс інтересів – досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін. Переваги: націлений на досягнення взаємовіддачі сторін; враховує інтереси сторін. До недоліків можна віднести: ускладнення в досягненні балансу інтересів через різноплановість; складність оцінити задоволеність; не включаються

витрати ресурсів; не враховуються отримані результати.

Вартісно-орієнтований підхід – підвищення вартості підприємства. До переваг можна віднести: дає змогу вартісно оцінити досягнення; орієнтується на досягненні мети. Недоліки: складність визначення пріоритетів в напрямку діяльності, що дозволило б підвищити вартість підприємства; необхідність врахування фактору часу; складно визначити та виокремити витрати в ході роботи.

Операційний підхід – співставлення результатів та витрат. До переваг можна віднести: орієнтація на найбільш ефективне використання ресурсів; дає змогу співставити витрати, які понесені на досягнення. Недоліками є необхідність врахування фактору часу та складність виокремити витрати в ході роботи.

Системний підхід – результативність підприємства як системи. Перевагами є: дає змогу відобразити багатогранність управління в цілому; враховує взаємини підприємства з зовнішнім середовищем; акцентує увагу на об'єкті управління, що може бути представлений послідовністю «вхід– процес–вихід»; враховує зв'язки між складовими підприємства як системи; дає можливість оцінити ефективність за допомогою узагальнюючого показника, що охоплює різні аспекти управлінської діяльності. Недоліками є: відсутність єдиного погляду на виокремлення складових ефективності; зміна критеріїв при зміні часу за якими відбувається оцінювання [14, с. 173-174].

Процес оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства необхідно адаптувати до вирішення чотирьох основних завдань:

- моніторинг логістичних операцій;
- контроль за процесом виконання транспортно-логістичних послуг;
- оперативне управління на основі заявлених тенденцій;
- розробка подальших тактичних і стратегічних дій для вдосконалення логістичного процесу [15, с. 129].

Оскільки у науковців немає єдиної згоди щодо вирішення питання оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства, а існуючі методики оцінки є

достатньо складними та потребують багато часу та вихідної інформації, виникає потреба в їх удосконаленні та пристосуванні до сучасних умов діяльності [11].

Під час побудови системи оцінки ефективності логістичної діяльності насамперед слід орієнтуватися на потреби її майбутніх користувачів. Відповідно до цього визначимо принципи, які повинні бути закладені в основу системи оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства:

1) достовірність – вхідні дані повинні бути загальнодоступними, застосовуватися повинні показники, розрахунки й значення яких зрозумілі та загальноприйняті;

2) всебічність – повною мірою повинні бути враховані різні аспекти логістичної діяльності;

3) мати прикладний характер – система оцінки повинна бути пристосованою до використання в практичній діяльності підприємства. Отримані результати повинні бути основою для формування управлінських рішень та пропозицій, вказувати на шляхи покращення становища;

4) наочність – для повноцінного сприйняття результатів повинні максимально широко використовуватися графічні засоби;

5) однозначність – отримані результати не повинні допускати подвійних трактувань;

6) універсальність – система оцінки повинна бути пристосованою до умов діяльності різних підприємств, але при цьому повною мірою враховувати їхні специфічні властивості [19, с. 245].

Розглянемо характерні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності.

В. Г. Алькема пропонує використовувати вісім показників оцінки ефективності логістичної діяльності у ланцюгу поставок:

1) вхідний потік: вчасно та в повному обсязі – критерій оцінки отриманих поставок – у повній мірі, вчасно та у відповідності до вимог;

2) вихідний потік: вчасно і в повному обсязі – критерій оцінки виконання замовлень клієнта – в повній мірі, вчасно, та у відповідності до вимог;

3) внутрішній відсоток браку: критерій відповідності процесу технічним вимогам і контролю якості;

4) коефіцієнт введення нової продукції: критерій оцінки чутливості ланцюга поставок до нової продукції;

5) скорочення витрат: критерій оцінки беззбитковості розробки продукції та процесів;

6) швидкість обороту товарних запасів: критерій оцінки потоку товарів у ланцюгу поставок;

7) час із моменту замовлення до моменту доставки: критерій чутливості ланцюга поставок до процесів;

8) гнучкість бюджету: критерій, що показує, наскільки потрібно структурувати ланцюг поставок для отримання фінансових переваг [1, с. 84].

На думку І. В. Ігнатенко та М. А. Пічугіної, ефективність логістичної діяльності можливо визначити методом оцінювання показників логістичної діяльності підприємства за виконуваними функціями. У якості оціночного критерію виділяють рівень логістичного обслуговування за параметрами:

1. гарантія поставки;
2. загальний час від отримання замовлення до поставки;
3. гнучкість;
4. актуальний резерв;
5. можливість надання кредиту;
6. кваліфіковані та компетентні працівники.

Рівень кожного параметра визначається у порівнянні з еталонним значенням. Також найпоширенішим критерієм ефективності є мінімізація логістичних витрат. Орієнтація на мінімізацію витрат є актуальною за умовою досягнення необхідного рівня логістичного сервісу. Фактична величина витрат, пов'язаних з виконанням певних логістичних операцій, найбільшою мірою відображає результати логістичної діяльності [14, с. 174].

Для визначення показників оцінки ефективності логістичної діяльності доцільно використовувати фінансові показники логістичної діяльності, зокрема

логістичні витрати, а також техніко-експлуатаційні, часові та інші показники.

Будь-яка оцінка ефективності має проводитись порівняно з визначеними цільовими показниками, які закріплюються на стратегічному рівні в загальногосподарській і логістичній стратегії, а також мають обґрунтоване значення. Одним із найбільш перспективних і практично важливих напрямів розвитку методології дослідження ефективності логістичної діяльності підприємств є вміщення до системи оцінок не тільки показників виконання логістичних функцій, а й показників ефективності логістичних процесів [12].

Ключові показники оцінки ефективності логістичної діяльності наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники, що характеризують ефективність логістичної діяльності [14, с. 175]

Показник	Методика розрахунку	Сутність показника
Рентабельність інвестицій в логістичну інфраструктуру	$\frac{ЧП}{I_{ла}}$, де ЧП – чистий прибуток, тис. грн., $I_{ла}$ – інвестиції у логістичні активи	Показник прибутковості інвестиційної діяльності підприємства в логістичну інфраструктуру
Завантаженість потужностей логістичних об'єктів	$\frac{Зав П_{факт}}{Зав П_{норм}}$, де ЗавПфакт – фактична завантаженість виробничих логістичних потужностей; ЗавПнорм – нормативна завантаженість виробничих логістичних потужностей	Показник характеризує ефективність використання складських площ, транспорту, обладнання тощо
Коефіцієнт оборотності запасів кількість оборотів	$\frac{ЧД}{СВЗ}$, де ЧД – чистий дохід, тис. грн.; СВЗ – середньорічна вартість запасів, тис. грн.	Показник характеризує повернення авансованих оборотних коштів за період від часу нагромадження запасу до отримання готівки за реалізацію
Тривалість одного обороту	$\frac{365}{Коб з}$, де Коб з – коефіцієнт оборотності запасів.	Показник характеризує тривалість 1 обороту запасів
Частка логістичних витрат в структурі загальних витрат	$\frac{ВЛ}{В}$, де ВЛ – витрати логістичні, тис. грн., В – витрати загальні, тис. грн.	Показник характеризує вагомість витрат, пов'язаних із різними видами логістичної активності

Згідно з іншим підходом, виділяють наступні показники для характеристики

стану логістики, а саме:

1. Середній запас на складі:

$$З_{ср1} = \frac{З_{п1} + З_{к1}}{2}, \quad (1.1)$$

де $З_{ср}$ – середній запас на перший період, $З_{п}$ – запас на початок першого періоду, $З_{к}$ – запас на кінець першого періоду.

Середній запас за декілька періодів визначатиметься як середня арифметична із середніх запасів за кожен період:

$$З_{ср} = \frac{З_{ср1} + З_{ср2} + \dots + З_{срn}}{n}, \quad (1.2)$$

де n – кількість періодів.

2. Параметри товарообігу визначається за допомогою двох показників:

Швидкість товарообігу:

$$C_{то} = \frac{O}{З_{ср}}, \quad (1.3)$$

де O – товарообіг за період, $З_{ср}$ – середній товарний запас за період.

Час обігу товару:

$$T = \frac{З_{ср} * t}{O}, \quad (1.4)$$

В цій формулі t виступає числом днів в періоді [14].

3. Готовність вимірюється трьома методами:

$$\Gamma_{п} = \frac{Ч_{ю}}{Ч_{зн}} * 100\%, \quad (1.5)$$

де $Ч_{ю}$ виступає числом виконаних замовлень, $Ч_{зн}$ – числом замовлень що надійшли;

$$\Gamma_{п} = \frac{T}{M} * 100\%, \quad (1.6)$$

де T – фактичний об'єм поставок, M – об'єм замовлення, що надійшло.

$$\Gamma_{п} = \frac{B_{ф}}{B_{з}}, \quad (1.7)$$

де $B_{ф}$ – вартість реалізованого товару, $B_{з}$ – сумарна вартість замовленого товару.

4. Доля запасів в обігу:

$$Д_{з} = \frac{З_{ср}}{O} * 100\% \quad (1.8)$$

5. Затрати на пов'язаний капітал:

$$З_k = \frac{З_{cp} * t_{зб} * K}{100}, \quad (1.9)$$

Де $t_{зб}$ – період часу збереження запасу, K – процентна ставка на капітал.

Характеристика дисципліни поставок містить інформацію щодо наявності в окремій партії дефектного товару, відсутність повного комплексу замовлених товарів, наявність зайвого товару, запізнення, поставка із випередженням графіка поставок.

Затрати на логістику на одиницю товарообігу визначається за формулою:

$$Д_{л} = \frac{С_{л}}{О} * 100\%, \quad (1.10)$$

де $С_{л}$ – затрати на логістику за період, $О$ – товарообіг за період.

Значення наведені показники мають лише тоді, коли вони сприяють визначенню ефективності функціонування логістичних систем. У загальному вираженні критерієм оптимальності логістичних процесів виступає прибуток підприємства. Прибуток дає кількісну оцінку діяльності підприємства, але на рівень прибутку впливають і інші чинники виробничої, господарської, фінансової діяльності підприємства, і виділити вклад логістики в загальну суму прибутку дуже складно [14].

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, можемо дійти висновку, що оцінка ефективності управління логістичною діяльністю є інформаційно-аналітичним базисом для прийняття рішень у даній сфері. Процес оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства необхідно адаптувати до вирішення чотирьох основних завдань: моніторинг логістичних операцій; контроль за процесом виконання транспортно-логістичних послуг; оперативне управління на основі заявлених тенденцій; розробка подальших тактичних і стратегічних дій для вдосконалення логістичного процесу. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю передбачає використання відповідної системи показників. Система показників може варіювати, залежно від специфіки діяльності підприємства, цілей та суб'єктів оцінки, інформаційних потреб менеджерів різних рівнів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління логістичною діяльністю підприємства

Основою нормативно-правового забезпечення управління логістичною діяльністю виступають сукупність законодавчих актів України: закони Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази та розпорядження обласних і місцевих органів виконавчої влади та держадміністрацій різного рівня.

На сьогоднішній день фахівці, які працюють у сфері логістики, й особливо у сфері регулювання транспортно-логістичних систем, відчують явну нестачу нормативно-правового забезпечення своєї діяльності. Дані проблеми зумовлені переходом до ринкових відносин, змінами в механізмах державного регулювання та інтеграції України до європейського економічного простору.

Існуюча нормативно-правова база в Україні, що регламентує питання у логістичній сфері, не створює достатніх умов для її ефективної діяльності і відстає від реальних потреб ринкового середовища. Норми чинного законодавства не уніфіковані і не адаптовані до міжнародно-правових норм і стандартів. Це пов'язано з тим, що: не було сформовано національної нормативно-правової бази з питань логістичної діяльності; у системі національного законодавства не закріплювались заходи держави зі створення відповідних структур, які б здійснювали імплементацію міжнародних правових норм у вітчизняне законодавство задля забезпечення ефективного правового регулювання; майже відсутнє сприяння з боку відповідних закордонних інституцій впровадженню процесу логістизації діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання тощо. Саме тому як практичні кроки в Україні починають впроваджувати системи гармонізованих міжнародних стандартів у сфері логістичної діяльності.

Закони регулюють найбільш важливі суспільні відносини і мають найбільшої юридичну чинність. Виокремити один якийсь головний правовий регулятор неможливо. Правове регулювання логістичної діяльності

підприємства здійснюється:

- Водним кодексом;
- Повітряним кодексом;
- Цивільним кодексом;
- Цивільно-процесуальним кодексом;
- Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- КЗпП України;
- Кодексом адміністративного судочинства;
- Законом України «Про транспортно-експедиційну діяльність»;
- Земельним кодексом;
- Митним кодексом;
- Господарським кодексом;
- Лісовим кодексом;
- Господарсько-процесуальним кодексом;
- Законом України «Про транспорт»;
- Законом України «Про транзит вантажів»;
- Законом України «Про перевезення небезпечних вантажів»;
- Законом України «Про захист прав споживачів»;
- Законом України «Про звернення громадян»;
- Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;
- Конституцією України;
- Податковим кодексом України.

Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» поширюється на відносини, що виникають при транспортному експедируванні вантажів усіма видами транспорту, крім трубопровідного. Положення цього Закону поширюються також на випадки, коли обов'язки експедитора виконуються перевізником. Основним завданням державного регулювання транспортно-

експедиторської діяльності є захист економічних інтересів України, подальше становлення, розвиток та формування ринку транспортно-експедиторських послуг. Кабінет Міністрів України організовує і забезпечує проведення державної політики та державний контроль у сфері транспортно-експедиторської діяльності, спрямовує і координує роботу органів виконавчої влади, які здійснюють державне регулювання в цій сфері діяльності [47].

Відносини, пов'язані з діяльністю транспорту, регулюються Законом України «Про транспорт» [46], кодексами (статутами) окремих видів транспорту, іншими актами законодавства України.

Нормативні акти, які визначають умови перевезень, порядок використання засобів транспорту, шляхів сполучення, організації безпеки руху, охорони громадського порядку, пожежної безпеки, санітарні та екологічні вимоги, що діють на транспорті, є обов'язковими для власників транспорту і громадян, які користуються послугами транспорту та шляхами сполучення.

Мета і завдання державного управління в галузі транспорту визначені Законом України «Про транспорт»:

- своєчасне, повне та якісне задоволення потреб населення і суспільного виробництва в перевезеннях та потреб оборони України;
- захист прав громадян під час їх транспортного обслуговування;
- безпечне функціонування транспорту;
- додержання необхідних темпів і пропорцій розвитку національної транспортної системи;
- захист економічних інтересів України та законних інтересів підприємств і організацій транспорту та споживачів транспортних послуг;
- створення рівних умов для розвитку господарської діяльності підприємств транспорту;
- обмеження монополізму та розвиток конкуренції;
- координацію роботи різних видів транспорту;
- ліцензування окремих видів діяльності в галузі транспорту;

– охорону навколишнього природного середовища від шкідливого впливу транспорту [46].

До основних нормативно-правових передумов розробки методів логістичного управління підприємством слід віднести:

- державне бюджетування;
- соціально-економічна і цінова політика держави;
- регулювання економіки через систему державних замовлень на виробництво сировини і готової продукції стратегічного значення;
- контроль за її ефективністю приватизації об'єктів державної власності;
- державна фінансова, кредитна, податкова і митна політика та контроль за її реалізацією кожним суб'єктом підприємництва;
- сертифікація діяльності бізнес-суб'єктів і стандартизація товарів, послуг і робіт;
- нормування мінімального рівня заробітної плати, обов'язкового для всіх суб'єктів господарювання з найманими працівниками;
- державне стимулювання виробництва через надання субсидій, субвенцій, пільгових кредитів, квот та інших пільг;
- державна підтримка інноваційної діяльності з реалізації продукції на зовнішньому ринку, а також спеціальних економічних зон, лізингодавців, холдингових структур; моніторинг екосистеми.

Ефективність логістичної діяльності у значній мірі залежить від її інформаційного забезпечення, яке виступає логістичним виробничим фактором. Відсутність релевантної інформації унеможливорює узгодження дій постачальників і споживачів, а також усіх ланок транспортного ланцюжка. Таким чином інформація об'єднує всі ланки логістичної системи.

Сучасні інформаційні технології дозволяють створити єдине інформаційне середовище, основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку, яке дозволяє супроводжувати та координувати як технологічні процеси, так і ділову діяльність будь-якої організації. Інформаційні продукти розміщуються в розподілених базах даних. Доступ до інформаційних продуктів відбувається

через комп'ютерну мережу і регламентується правилами та нормативами даної організації. Інформація є центром, який подає підприємству переваги в плані ефективності виробництва, якості та властивостей продукту. Інформаційна логістика організовує потік даних, який супроводжує матеріальний потік, і виступає тим важливим для підприємства фактором, який пов'язує поставку, виробництво та збут. Він охоплює управління всіма процесами переміщення всіх товарів на складі, дозволяючи забезпечити своєчасну доставку товарів в необхідній кількості з мінімальними затратами та оптимальним сервісом [34].

Такі сучасні інформаційні технології, як системи підтримки рішень, експертні системи, управлінські програми та інші забезпечують можливість для ефективного аналізу техніко-економічних та управлінських процесів; їх моделювання, підготовки та подання інформації для наступного прийняття рішення. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність доставки вантажів за рахунок можливості швидкого доступу інформації про суб'єкти та об'єкти доставки. Такі системи успішно функціонують на заході. Серед них, зокрема, такі: Gonrad, Videotrans, CTC, BRS, EspaseCat, ISCIS, GPS та інші [34, с. 458].

Забезпечення ефективної діяльності логістичної системи можливе завдяки використанню сучасних досягнень науки та техніки. У логістичних процесах об'єктом управління є як окрема товарна одиниця, так і вантажний пакет, що включає в себе десятки та сотні одиниць товару. При цьому окрема одиниця товару є основним предметом праці тільки на завершальній стадії руху. На початкових етапах товар переміщується у формі вантажних пакетів. Для ефективної організації переміщення та складування вантажу доцільно використовувати EAN (European Article Number) – європейський номер товару, тому як транспортна підсистема забезпечує розробку раціональних схем поставок, маршрутизацію перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті [34, с. 458].

Використання в логістиці технології автоматичної ідентифікації штрихових

кодів дозволяє суттєво покращити управління матеріальними потоками на всіх етапах логістичного процесу. До основних її переваг належать:

- створення єдиної системи обліку і контролю руху виробів і комплектуючих, а також контроль за станом логістичного процесу на підприємстві;
- скорочення чисельності обслуговуючого персоналу і звітної документації, зведення кількості помилок до нуля;
- автоматизація обліку і контролю матеріального потоку;
- автоматизація процесу інвентаризації матеріальних запасів;
- скорочення часу на виконання логістичних операцій з матеріальним та інформаційним потоком;
- створення єдиної системи обліку матеріального потоку;
- автоматизація замовлень; - скорочення часу обслуговування покупців;
- зменшення кількості помилок при введенні найменування товару в касовий апарат [34, с. 459].

Саме використання такого методу маркування забезпечує однозначну та просту ідентифікацію вантажу, швидке та правильне введення інформації, зниження часу обробки вантажу на всіх етапах. Сучасні тенденції розвитку технологій тісно пов'язані із процесами управління інформаційними потоками. Суть даних тенденцій полягає у заміні паперових перевізних документів на електронні, що фактично означає перехід на безпаперову систему обміну логістичною інформацією. Для здійснення принципів бездокументарної технології необхідно вирішити наступні завдання [34, с. 459]:

- створення єдиної системи обліку матеріального потоку;
- сформувати структуру уніфікованого коду для нанесення його на вантажі і транспортні засоби і забезпечення швидкого і зручного зчитування інформації.

Логістична інформаційна система (ЛІС) – це інтерактивна структура, яка включає персонал, обладнання і процедури, об'єднані інформаційним потоком, використовуваним логістичним менеджментом для планування, регулювання, контролю й аналізу функціонування підприємства [2].

Об'єктом ЛПС виступає процес створення інтерактивної структури інформаційного забезпечення формування та трансформації логістичних потоків підприємств, а предметом – механізм обґрунтування інтеграції всіх логістичних процесів у системі управління діяльністю підприємств.

Організація зв'язків між елементами ЛПС істотно відрізняється від традиційних інформаційних систем. Це обумовлено специфікою логістичної діяльності, яка полягає в тісній взаємодії процесів, що утворюють логістичні потоки. Тому особливістю ЛПС є не характер інформації чи набір технічних засобів, а методи та принципи її побудови.

Успіх функціонування підприємства багато в чому залежить від відповідності ЛПС закону необхідної різноманітності, тобто об'єктивному закону економічної кібернетики, відповідно до якого керуючі та керовані системи повинні бути адекватні за своєю складністю і структурною розмаїтістю об'єкта управління [2].

По суті інформаційна підтримка логістичного управління зводиться до трьох основних проблем. Необхідно, по-перше, формалізувати проблеми інформаційного забезпечення, що виникають у процесі поліпшення управління на всіх рівнях, по-друге, розробити раціональнішу технологію управління інформаційними потоками на окремих стадіях логістичного управління і протягом усього логістичного процесу відповідно до просторово-тимчасової послідовності логістичної діяльності підприємств і, по-третє, використовувати досконаліші організаційні структури, форми і методи, технічні засоби та кадри, адекватні новій технології управління для більш повного і точного вирішення логістичних інформаційних завдань.

Отже, нормативно-правове забезпечення відносин у сфері логістичної діяльності підприємства визначає законодавчі рамки для діяльності підприємств. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, є невід'ємним компонентом системи управління, оскільки забезпечує раціональність, оперативність та адекватність прийняття рішень у сфері управління логістичною діяльністю підприємства.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретичних засад у сфері управління логістичною діяльністю підприємства надало можливість сформулювати наступні висновки.

Логістична діяльність – специфічний вид господарської діяльності, що пов’язаний із організацією руху товарно-матеріальних цінностей та управління відповідними потоками. Основними цілями логістичної діяльності є наступні: своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання; управління запасами ресурсів; формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки; якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки. Раціональна організація логістичної діяльності підприємства надає можливості до забезпечення безперебійного виробництва, зменшення втрат від нерационального зберігання та складування матеріальних ресурсів, скоротити транспортно-заготівельні витрати, як наслідок – підвищити ефективність функціонування суб’єкта господарювання в цілому.

Система управління логістичною діяльністю є складним та комплексним утворенням, основними елементами якої є об’єкти управління, суб’єкти управління, принципи, функції та методи управління. Головною метою системи управління логістичною діяльністю підприємства є: проектування і реалізація ефективної логістичної системи, яка спрямована на виявлення відхилень у плануванні, організації та контролі потокових процесів та їх усунення; проектування та реалізація ефективної функціонально узгодженої і технологічно раціональної організаційної структури логістичної системи.

Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю є інформаційно-аналітичним базисом для прийняття рішень у даній сфері. Процес оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства необхідно адаптувати до вирішення чотирьох основних завдань: моніторинг логістичних операцій; контроль за процесом виконання транспортно-логістичних послуг; оперативне управління на основі заявлених тенденцій; розробка подальших тактичних і стратегічних дій для вдосконалення логістичного процесу. Оцінка ефективності

управління логістичною діяльністю передбачає використання відповідної системи показників. Система показників може варіювати, залежно від специфіки діяльності підприємства, цілей та суб'єктів оцінки, інформаційних потреб менеджерів різних рівнів.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері логістичної діяльності підприємства визначає законодавчі рамки для діяльності підприємств. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, є невід'ємним компонентом системи управління, оскільки забезпечує раціональність, оперативність та адекватність прийняття рішень у сфері управління логістичною діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФУД ЕНД БЕВЕРИДЖ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає ТОВ «Фуд енд Беверидж». Товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд енд Беверидж» входить до складу групи компаній (рис. 2.1), що об'єднались для досягнення спільної цілі, а саме виготовлення та реалізації продукції з метою отримання прибутку.

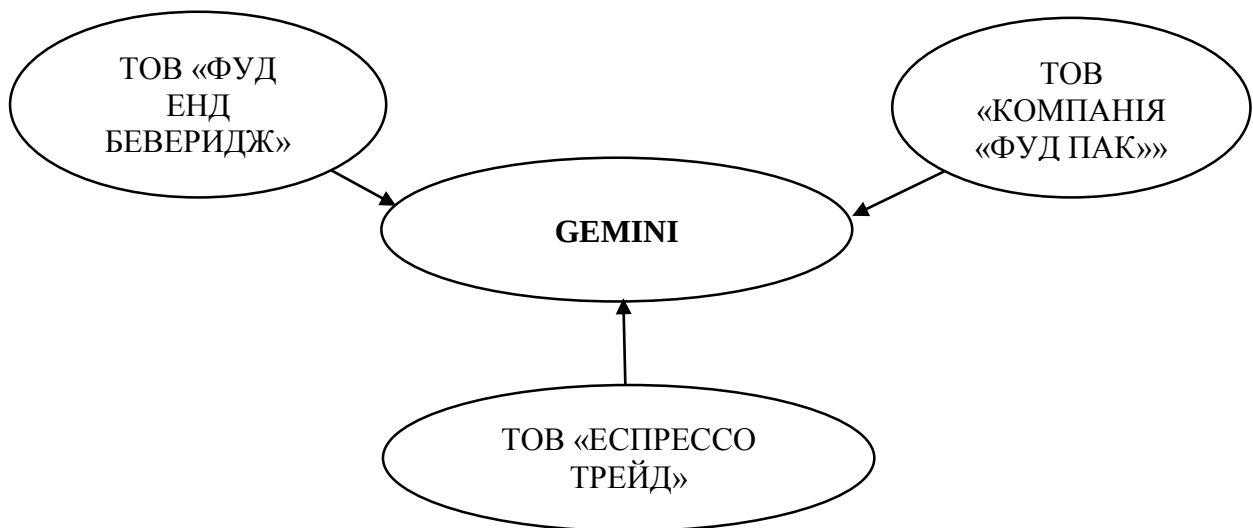


Рис. 2.1. Група компаній, до складу якої входить ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Офіс компанії знаходиться в м. Києві, по вул. Антоновича, 172.

Основним продуктом компанії є кава та чай торгової марки «**Gemini**», а також кавове обладнання і комплектуючі для кавового бізнесу. На ринку України кава торгової марки «Gemini» вперше з'явилась у 1996 р., і на даний момент є одним з лідерів виготовлення та продажу кави.

За 22 роки на ринку, компанія пристосовувалась до вимог споживачів, а також розвитку кавового бізнесу в цілому та збільшувала асортимент товарів для задоволення потреб споживачів. Таким чином, номенклатурна група товарів налічує більш ніж 500 видів такі як:

- кава в зернах;
- кава в монодозах;
- мелена кава;
- чай листовий;
- чай пакетований;
- чай порошковий.

Для досягнення цілі, а саме отримання прибутку, в компанії було створено 4 відділу продажу, кожен з яких виконує свою функцію та охоплює свій сегмент ринку. Всі 4 відділи підпорядковуються комерційному директору (рис. 2.2).

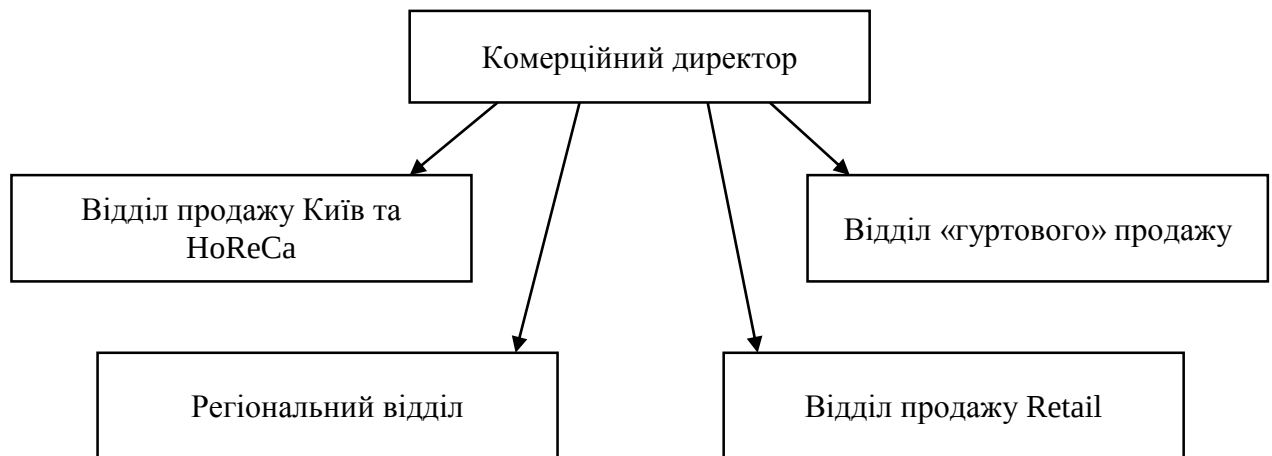


Рис. 2.2. Організаційна структура відділу збуту ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Таким чином, комерційний директор здійснює загальне управління по кожному відділу в цілому, а також дає настанови для подальшого збільшення обсягів збуту та розширення сфер продажу.

В цілому компанія пропонує своїм клієнтам такий перелік послуг:

- продаж кави та чаю;
- продаж одноразового посуду для ведення кавового бізнесу;
- продаж порційного цукру;
- продаж та оренда кавового обладнання.

Загалом, для досягнення мети, кожен співробітник компанії виконує покладені на нього обов'язки. Для полегшення виконання поставлених завдань, компанію було структуровано по підрозділам. Розглянемо загальну структуру компаній.

Розглянемо саму компанію «Фуд Енд Беверидж». Компанію було засновано в 2015 році.

Головними цілями створення та діяльності компанії є одержання прибутку від діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності товариства є:

46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами.

Інші види діяльності, відповідно до даних ЄДР, включають:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення;

46.44 Оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення;

77.29 Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку;

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;

95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання;

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

56.21 Постачання готових страв для подій;

56.29 Постачання інших готових страв;

56.30 Обслуговування напоями;

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку;

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

63.12 Веб-портали;

10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;

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

10.85 Виробництво готової їжі та страв;

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками.

Основним продуктом компанії є кава в зернах, мелена та порційна (монодоза – «чалда», та дріп-пакет), а також комплектуючі і кавомашини.

Основним ринком збуту компанії є:

- мобільні кав'ярні;
- стаціонарні кав'ярні;
- кафе;
- ресторани;
- готелі;
- супермаркети;
- оптові точки збуту.

Для визначення сильних та слабких сторін компанії проведемо SWOT-аналіз, результати якого узагальнено у табл. 2.1.

SWOT-аналіз – інструмент стратегічного аналізу, який передбачає аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства, причому фактори, що аналізуються, групуються у чотири блоки: S – сильні сторони у діяльності підприємства (strengthes); W – слабкі сторони у діяльності підприємства (weaknesses); O – можливості, надані середовищем, що можуть бути використані для поліпшення конкурентної позиції (opportunities); T – загрози середовища, які можуть здійснювати негативний вплив на діяльність підприємства (threats).

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає наступні етапи: визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, їх оцінювання з точки зору ймовірності реалізації та сили впливу на підприємство; побудова

матриці SWOT-аналізу з урахуванням отриманих оцінок; визначення найбільш значущих факторів; розробка заходів управлінського впливу.

Таблиця 2.1

Результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Можливості	Загрози
1.Збільшення обсягів реалізації; 2.Обслуговування додаткових груп споживачів; 3.Розширення товарного асортименту для задоволення потреб споживачів; 4.Акційні пропозиції.	1.Низька купівельна спроможність населення; 2.Інфляція; 3. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т.ч. іноземних); 4. Зміни в потребах і смаках споживачів; 5. Війна в країні
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень кваліфікації й заповзятливості працівників 2. Досвід роботи на ринку 3. Широкий, глибокий товарний асортимент; 4. Значна кількість постійних клієнтів; 5.Загальновідома торгова марка товару	1. Високі витрати на транспортування продукції; 2. Постійні атаки з боку ключових конкурентів; 3. Високі ціни на сировину на комплектуючі.

На основі аналізу бачимо, що компанія володіє великим потенціалом, а саме високий рівень кваліфікації співробітників що дозволяє виготовляти якісний продукт. Має змогу розширювати товарний асортимент для задоволення потреб споживачів. Має відому торгову марку та спектр постійних клієнтів, що постійно розширюється.

Окрім потенціалу та перспектив розвитку маємо також і слабкі сторони та загрози. Так, в країні під час війни ріст інфляції постійно росте, що тягне за собою зменшення купівельної спроможності споживачів, а також збільшення витрат на сировину, комплектуючі, та логістику.

Значною мірою на діяльність підприємств впливають різні фактори, або ж ризики. За рівнем виникнення класифікувати їх таким чином:

- ризики, що виникають на мікрорівні – ризики окремої фірми та її структурних ланок;
- ризики галузевого походження, які виникають у групи підприємств, що відносяться до певної галузі та пов'язані зі специфікою цієї галузі;
- ризики міжгалузевого походження, наявність яких обумовлена впливом і залежністю окремих галузей і сфер економічної діяльності між собою;

– регіональні ризики, що охоплюють підприємництво на рівні окремих територіальних районів країни і виникають через наявність специфіки у розвитку та управлінні окремих регіонів;

– державні ризики, що охоплюють підприємництво на макроекономічному рівні і мають вплив на всі господарюючі суб'єкти даної країни;

– глобальні ризики, які виникають у економіці декількох держав або всього світового співтовариства і впливають на господарську діяльність суб'єктів цих країн.

Ці ризики найчастіше пов'язані із взаємовідносинами між країнами, зміною кон'юнктури світового ринку, глобальними екологічними та демографічними проблемами.

Узагальнено інформацію про ТОВ «Фуд енд Беверидж» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні відомості про ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Критерій	Характеристика критерію
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд енд Беверидж»
Територія	місто Київ, вул. Антоновича, 172.
Зареєстрований капітал	9900,0 тис. грн.
Засновник	Тарнопольський О. В.
Код ЄДРПОУ	39929437
Форма власності	Приватна власність
Керівник	Мяновський Антон Валерійович
Основний вид діяльності	46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами
Ключові партнери	мобільні кав'ярні; стаціонарні кав'ярні; кафе; ресторани; готелі; супермаркети; оптові точки збуту
Інформаційне обслуговування	Державна служба статистики України; Головне управління ДПС у м. Києві; ДПІ у Голосіївському районі

Отже, ТОВ «Фуд енд Беверидж» входить до групи підприємств Gemini. Основним видом діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж» є оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами. Таким чином, основна діяльність підприємства пов'язана зі збутом. Підприємство сформувало широку мережу партнерів, зокрема, взаємодії з мобільними кав'ярнями, стаціонарними кав'ярнями, кафе, ресторанами, готелями, супермаркетами, оптовими точками збуту. Завдяки відмінній якості продукції та клієнтоорієнтованому підходу ТОВ «Фуд енд Беверидж» посіло вагоме місце в економічних відносинах регіону.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Проведемо аналіз фінансових показників ТОВ «Фуд Енд Беверидж», з метою визначення ефективності діяльності підприємства. Для цього використовуються фінансові звітності, а саме форма 1 (Баланс) та форма 2 (Звіт про фінансові результати) за 2019-2021рр.

Основні економічні показники підприємства узагальнено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фуд Енд Беверидж» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	39299,5	52804,1	66337,7	27038,2	68,8
2	Валовий прибуток, тис. грн.	10262,6	17715,7	20133,6	9871,0	96,2
3	Чистий прибуток, тис. грн.	1330,2	1599,3	2525,3	1195,1	89,8
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	17816,4	29321,4	43597,1	25780,7	144,7
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1058,4	4058,1	5967	4908,6	в 5,6 р.
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1058,4	4015	5896,5	4838,1	в 5,6 р.
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	16758	25263,3	37630,1	20872,1	124,6
8	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	48	59	54	6,0	12,5
9	Фондовіддача	37,1	13,2	11,3	-25,9	-69,7
10	Фондомісткість	0,0	0,1	0,1	0,1	100,0
11	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	22,1	68,1	109,2	87,1	в 5 р.
12	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	818,7	895,0	1228,5	409,7	50,0
13	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,3	2,1	1,8	-0,6	-24,8

Відповідно до даних табл. 2.3 можемо побачити, що відбулося зростання чистого доходу підприємства на 27038,2 тис. грн. або на 68,8 %, що обумовлено збільшення обсягів реалізованої продукції у натуральному вираженні, а також інфляційним зростанням цін. Водночас, валовий прибуток зріс на 9871 тис. грн.

або на 96,2 %, тобто зростання відбулося темпами, швидшими за темпи зростання чистого доходу. Така ситуація свідчить про підвищення ефективності формування витрат собівартості підприємства. Чистий прибуток також характеризується майже відповідним зростанням – на 1195,1 тис. грн. або на 89,8 %.

ТОВ «Фуд енд Беверидж» характеризується розширеним типом відтворення, що підтверджується динамікою показників майнового забезпечення. Зокрема, вартість активів збільшилася на 25780,7 тис. грн. або на 144,7 %, в т.ч. за рахунок вартості необоротних активів на 4908,6 тис. грн., за рахунок вартості оборотних активів – на 20872,1 тис. грн. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 6 осіб або на 12,5 %, що обумовлено зростанням обсягів діяльності підприємства.

Суттєве зростання матеріально-технічної бази призвело до зниження показників ефективності використання ресурсів. Так, фондівдача зменшилася на 25,9 п. або на 69,7 %, коефіцієнт оборотності оборотних активів – на 0,6 п. або на 24,8 %, що свідчить про зниження рівня доходності використання ресурсів підприємства. Водночас, продуктивність праці суттєво зросла – на 409,7 тис. грн. / ос. або на 50 %.

Основою для забезпечення функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є його майно. Характеристику майна ТОВ «Фуд енд Беверидж» та джерел його формування наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ТОВ «Фуд енд Беверидж» та джерел його
формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	1581,5	6,7	6534,7	18,6	5399,2	10,4	3817,7	в 3,4 р.	3,7
в т.ч. основні засоби	1581,5	6,7	6448,4	18,4	5344,6	10,3	3763,1	в 3,4 р.	3,5

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оборотні активи	21999,6	93,3	28527,0	81,4	46733,2	89,6	24733,6	112,4	-3,7
в т.ч. запаси	12781,4	54,2	20948,8	59,7	39873,8	76,5	27092,4	в 3,1 р.	22,3
дебіторська заборгованість	8857,5	37,6	6960,2	19,9	7065,2	13,6	-1792,3	-20,2	-24,0
грошові кошти	106,7	0,5	462,4	1,3	-468,5	-0,9	-575,2	зм. в 5,4 р.	-1,4
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	3669,9	15,6	5269,2	15,0	7794,5	15,0	4124,6	112,4	-0,6
в т.ч. зареєстрований капітал	9900,0	42,0	9900,0	28,2	9900,0	19,0	0,0	0,0	-23,0
нерозподілений прибуток	3434,7	14,6	5034,0	14,4	7559,3	14,5	4124,6	120,1	-0,1
неоплачений капітал	-9664,8	-41,0	-9664,8	-27,6	-9664,8	-18,5	0,0	0,0	22,4
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,0	128,4	0,4	0,1	0,0	0,1	100,0	0,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	19911,2	84,4	29664,1	84,6	44337,8	85,0	24426,6	122,7	0,6
БАЛАНС:	23581,1	100	35061,7	100,0	52132,4	100	28551,3	121,1	0,0

Дані табл. 2.4 підтверджують попередньо сформовані висновки про розширений тип відтворення діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж». Так, вартість майна підприємства у досліджуваному періоді зросла на 28551,3 тис. грн. або на 121,1 %. Зокрема, вартість необоротних активів підприємства збільшилася на 3817,7 тис. грн. або в 3,4 р. у 2021 р. порівняно з 2019 р., що призвело до зростання частки необоротних активів на 3,7 п.с. Зростання основних засобів становило 3763,1 тис. грн. або в 3,4 р. Оборотні активи ТОВ «Фуд енд Беверидж» збільшилися на 24733,6 тис. грн. або на 112,4 %, таке зростання обумовлене приростом запасів (на 27092,4 тис. грн. або в 3,1 р.). Така ситуація обумовлена торговельним характером діяльності підприємства. Дебіторська заборгованість знизилася на 1792,3 тис. грн. або на 20,2 %.

Підприємство характеризується низьким рівнем самофінансування. Зокрема, найбільша питома вага у структурі джерел фінансування припадає на поточні зобов'язання (84,4 % у 2019 р. та 85 % у 2021 р.). Частка власного капіталу знизилася на 0,6 п.с., хоча абсолютний приріст власного капіталу

становив 4124,6 тис. грн. або 112,4 % (за рахунок нерозподіленого прибутку). Зниження питомої ваги власного капіталу обумовлюється вагомим зростанням поточних зобов'язань підприємства – на 24426,6 тис. грн. або на 122,7 %. В цілому, можемо говорити про нераціонально сформовану структуру джерел фінансування.

Формування доходів та витрат діяльності суб'єкта господарювання є важливим елементом дослідження ефективності його функціонування. Отже, наступним кроком аналізу вважаємо за доцільне дослідити механізм формування фінансових результатів ТОВ «Фуд енд Беверидж» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Фуд енд
Беверидж»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39299,5	52804,1	66337,7	27038,2	68,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	29036,9	35088,4	46204,1	17167,2	59,1
Валовий: прибуток (збиток)	10262,6	17715,7	20133,6	9871	96,2
Інші операційні доходи	518,3	888,4	982,4	464,1	89,5
Інші операційні витрати	8456,7	15602,3	17575,9	9119,2	107,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2324,2	3001,8	3540,1	1215,9	52,3
Інші доходи	3,3	0	0	-3,3	-100,0
Інші витрати	703,2	1050,5	460,1	-243,1	-34,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	1624,3	1951,3	3080	1455,7	89,6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1330,2	1599,3	2525,3	1195,1	89,8

Відповідно до даних табл. 2.5 можемо побачити, що відбулося зростання чистого доходу підприємства на 27038,2 тис. грн. або на 68,8 %, що обумовлено збільшення обсягів реалізованої продукції у натуральному вираженні, а також інфляційним зростанням цін. Водночас, валовий прибуток зріс на 9871 тис. грн. або на 96,2 %, тобто зростання відбулося темпами, швидшими за темпи зростання чистого доходу. Така ситуація свідчить про підвищення ефективності

формування витрат собівартості підприємства. Зокрема, собівартість реалізованої продукції зросла лише на 59,1 % при зростанні чистого доходу на 68,8 %.

Також логічним є збільшення і валового прибутку, що є різницею між виручкою та собівартістю (рис. 2.3).

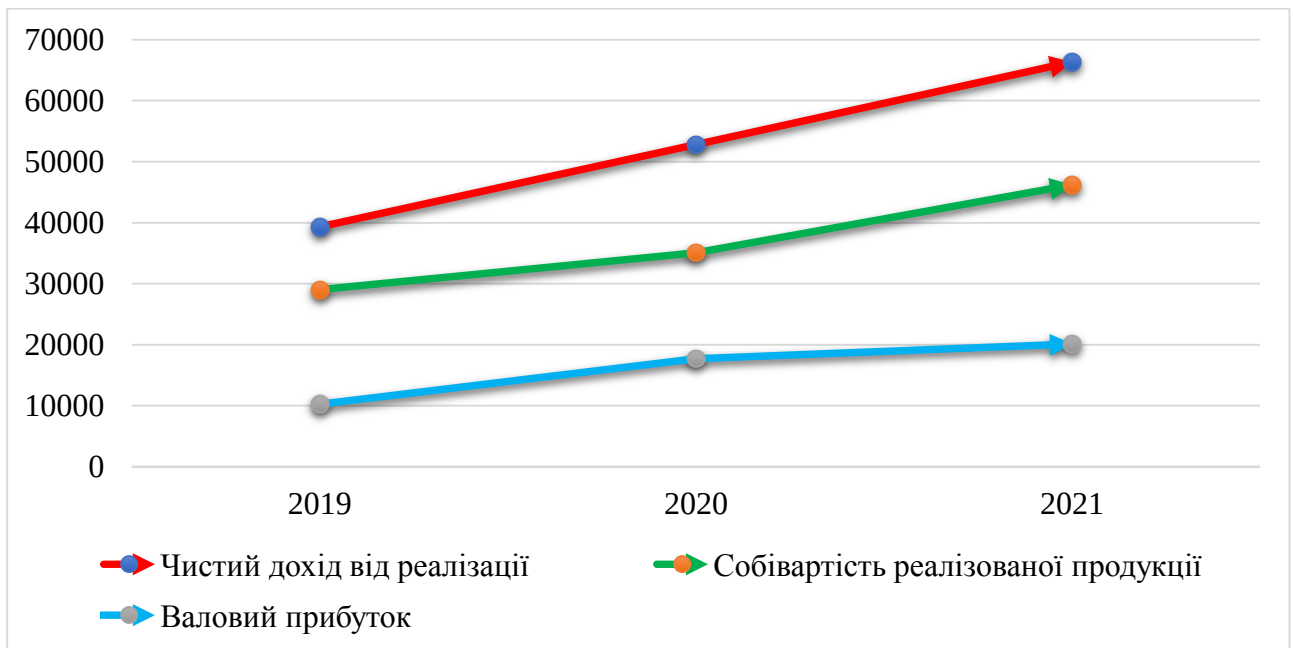


Рис. 2.3. Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж», тис. грн.

Інші операційні доходи ТОВ «Фуд енд Беверидж» зросли та становили 982,4 тис. грн. у 2021 р. Інші операційні витрати суттєво зросли – на 107,8 %, що обумовлено збільшенням обсягів діяльності підприємства. Зазначені тенденції визначили збільшення операційного прибутку підприємства на 1215,9 тис. грн. або на 52,3 %, що свідчить про зростання ефективності функціонування ТОВ «Фуденд Беверидж».

Суттєво зменшилися інші витрати – на 243,1 тис. грн. або на 34,6 %. Водночас, чистий прибуток характеризується зростанням – на 1195,1 тис. грн. або на 89,8 %. Отже, в цілому можемо зробити висновок про високий рівень ефективності діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж».

Останнім кроком аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «Фуд енд

Беверидж» вважаємо за доцільне розглянути показники оцінки фінансового стану підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,10	0,96	1,05	-0,05	-4,55
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,01	0,0	0,0
3. Чистий оборотний капітал	2088,4	-1137,1	2395,4	307,0	14,70
4. Коефіцієнт автономії	0,16	0,15	0,15	-0,01	-6,25
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,18	0,18	0,18	0,00	0,00
6. Коефіцієнт оборотності активів	2,21	1,80	1,52	-0,69	-31,22
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,08	11,81	10,16	-2,92	-22,32
8. Рентабельність господарської діяльності, %	3,48	3,09	3,93	0,45	x
9. Рентабельність власного капіталу, %	44,27	35,78	38,66	-5,61	x
10. Рентабельність продукції, %	35,34	50,49	43,58	8,24	x

Відповідно до даних табл. 2.6 відмітимо, що в цілому ТОВ «Фуд енд Беверидж» характеризується нестійким фінансовим станом. Коефіцієнт покриття у 2021 р. знизився порівняно з 2019 р. на 0,05 п. або на 4,55 % внаслідок вагомого приросту поточних зобов'язань підприємства. Водночас, показник відповідає нормативному значенню та свідчить про достатній рівень ліквідності ТОВ «Фуд енд Беверидж». Чистий оборотний капітал зріс на 307 тис. грн. або на 14,7 % та відповідає нормативному значенню. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не змінився та протягом усього досліджуваного періоду не відповідає нормативному значенню.

Показники фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням, відзначаються негативні тенденції до їх зниження. Зокрема, коефіцієнт автономії знизився на 0,01 п. та становив 0,15 п. у 2021 р., тобто 15 % майна підприємства сформовано за рахунок власних коштів підприємства, що свідчить про високий рівень його залежності від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової

стабільності становив 0,18 п. у 2021 р. Тобто на кожну гривню залучених коштів у 2021 р. припадало 0,18 грн. власного капіталу.

Показники ділової активності мають негативні тенденції до зниження, що обумовлено збільшенням ресурсної бази підприємства. Показники рентабельності характеризуються неоднозначними тенденціями. Зокрема, рентабельність господарської діяльності зросла на 0,45 п. та становила 3,93 % у 2021 р., що свідчить про підвищення ефективності господарювання підприємства. Натомість рентабельність власного капіталу знизилася на 5,61 п., що обумовлено приростом власного капіталу підприємства. Рентабельність продукції зросла на 8,24 п., що відображає підвищення ефективності формування витрат собівартості підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можемо зробити висновок, що ТОВ «Фуд енд Беверидж» характеризується високим рівнем ефективності функціонування та розширеним типом відтворення. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс на 68,8 %, чистий прибуток – на 89,8 %. Підприємство у досліджуваному періоді характеризується зростанням майнового потенціалу та зниженням ефективності його функціонування. ТОВ «Фуд енд Беверидж» має нестійкий фінансовий стан, що позначається у достатньому (проте не абсолютному) рівні ліквідності, низькому рівні фінансової стійкості, зниженні показників ділової активності та окремих показників рентабельності.

2.3. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

Для забезпечення ефективного функціонування торговельного підприємства серед усіх систем виділяється достатній рівень впровадження на ньому транспортної та складської логістики, оскільки від їх діяльності залежить кількість та якість доставлених товарів.

Відтак, в складних ринкових умовах логістика потребує вдосконалення для забезпечення гнучкості, що дозволить підприємству швидше реагувати на вплив

зовнішніх умов й трансформувати внутрішній потенціал для підвищення ефективності діяльності та віддачі ресурсів для збільшення обсягів товарообороту.

Встановлення пріоритетів у розвитку логістичних підсистем робить можливим перехід на більш високий рівень надання послуг й покращання сервісу. Стосовно торговельних підприємств, де, як і для підприємств будь-якої сфери діяльності, основною метою є отримання прибутку, логістичні процеси пов'язані із здатністю здійснювати доставку товару або послуги у встановлене місце, у визначений час, в необхідній кількості та прийнятної якості за мінімального рівня витрат. Саме таке завдання виконує транспортна і складська логістика торговельного підприємства.

Транспортна логістика, яка, власне, контролює матеріальні потоки, забезпечує їх надходження до одержувача за зазначеним графіком з мінімальними витратами для всіх ланцюгів товарообігу. Отже, виконання завдань цією підсистемою логістики пов'язане з оптимізацією властивих їй процесів. З іншого боку, для продажів товарів необхідні як місце їх зберігання, так і налагоджена система постачань. Тож складська логістика управляє товарними запасами підприємства та їх розподілом. Таким чином для здійснення торговельної діяльності підприємство має розвивати, як транспортну, так і складську логістику, що між собою тісно пов'язані.

Система «логістика» у діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж» забезпечує планування й координацію усіх функціональних підсистем системи:

- закупівля і управління товарними запасами;
- транспортування;
- складування.

Щодо досліджуваної компанії, організація логістичних процесів здійснюється за рахунок співробітників компанії, без допомоги сторонніх сервісів.

Таким чином, схема логістичних процесів компанії виглядає наступним чином (рис. 2.4)

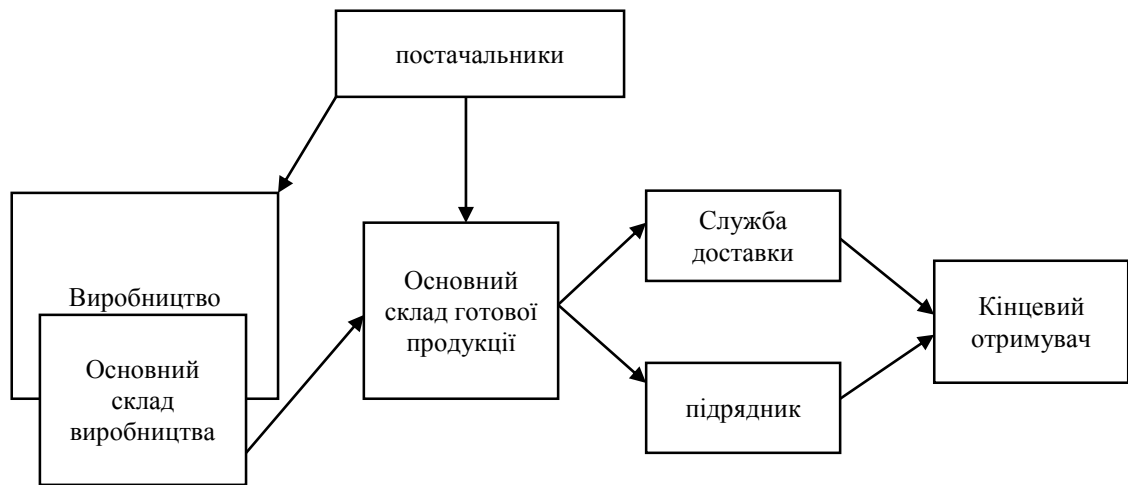


Рис. 2.4. Схема логістичних процесів ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Отже, відповідно до рис. 2.4, бачимо, що доставка сировини та пакувальних матеріалів здійснюється силами постачальників до складу виробництва, або готової продукції, в залежності від призначення.

Складська логістика – галузь логістики, що займається питаннями розробки методів організації складського господарства, системи закупівель, приймання, розміщення, обліку товарів і управління запасами з метою мінімізації витрат, пов'язаних з складуванням і переробкою товарів.

Під складським господарством розуміють сукупність таких складових:

- склад (складські приміщення і складські території);
- системи навантаження, розвантаження (навантажувально-розвантажувальне обладнання, автомобільні та залізничні рампи тощо);
- внутрішні транспортні системи (конвеєри, авто- та електронавантажувачі, візки, вагонетки тощо);
- системи переробки вантажів (системи штрих-кодування, лінії пакування і пакування, сортування, формування замовлень);
- системи зберігання вантажів (стелажі, ємкості, піддони, спеціальне обладнання для збереження якості вантажів);

– системи складського обліку вантажів (ручні й автоматизовані/комп'ютеризовані).

Розглянемо складську логістику ТОВ «Фуд енд Беверидж». Основний склад готової продукції компанії знаходиться недалеко від центру міста Київ, що дає зручний транспортний розв'язок для автомобілів компанії.

Загальна площа складу складає 578м², та має схему палетного зберігання товарів. Логістика складу має першочергове завдання – максимально задіяти обсяг приміщення, за рахунок чого знизити витрати на зберігання товару. Цьому сприяє зонування складу та правильно підібране стелажне обладнання. Незважаючи на невелику площу, правильне розміщення стелажів дозволяє зберігати одночасно до 600 палетів готової продукції. Об'єм обігу товарів на місяць в піковий період складає майже 70 тон готової продукції.

Для оперативного переміщення товарів по складу використовуються механічні роки, візки а також електронавантажувач, що дає змогу швидко доставляти товар з місць зберігання до точки комплектування, пункт відвантаження, або встановлювати на штатне місце зберігання.

Для оперативного отримання та обробки замовлень ТОВ «Фуд енд Беверидж» використовує операційну систему 1С ERP, яка безпосередньо дає змогу:

- робити запити на виробництво, стосовно потрібних товарів;
- вносити замовлення клієнтів в режимі онлайн;
- контролювати залишки товарів, пакувань та сировини;
- формувати шляхові листи на доставку готової продукції;
- інші функції, що забезпечують стабільну роботу підприємства.

Використання інформаційної системи у роботі складського господарства надає можливість оперативна вирішувати завдання, пов'язані і формуванням вантажів, забезпеченням ефективності ключових бізнес-процесів.

Система бізнес-процесів, пов'язаних із забезпеченням роботи складу ТОВ «Фуд енд Беверидж» представлена на рис. 2.5.

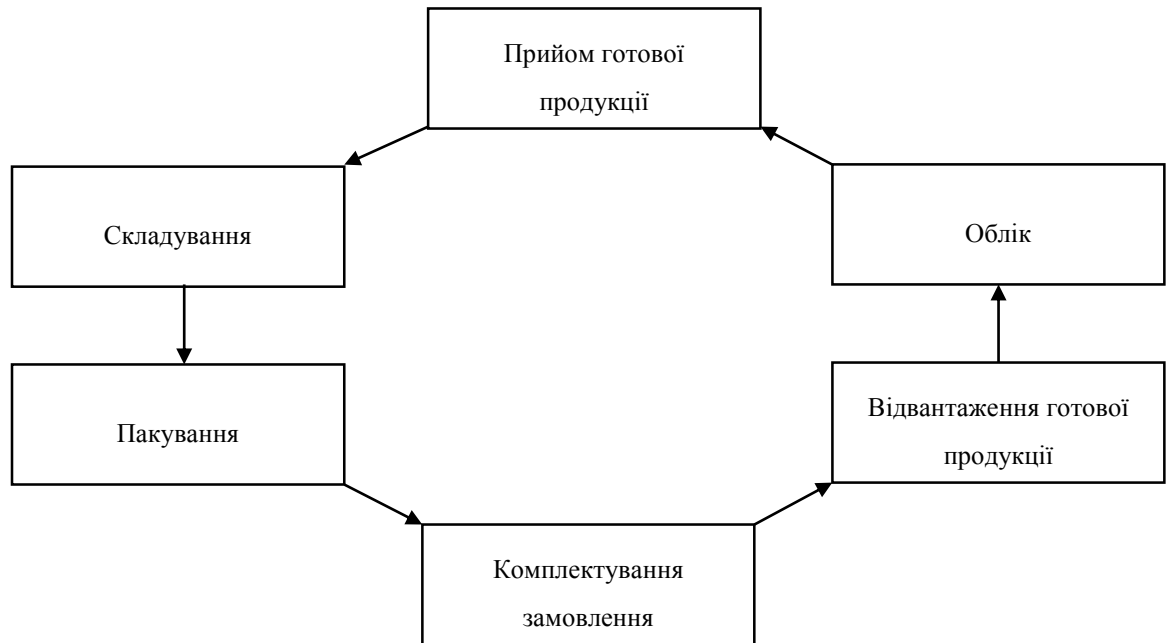


Рис. 2.5. Система бізнес-процесів роботи складу ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Транспортна логістика вирішує комплекс завдань, пов'язаних із організацією переміщення вантажів з точки А в точку Б.

Основними з цих завдань є:

- вибір виду транспортного засобу;
- вибір типу транспортного засобу;
- оптимізація транспортного процесу;
- визначення раціональних маршрутів доставки;
- забезпечення технологічної єдності діяльності учасників транспортного процесу;
- забезпечення технічної єдності діяльності учасників транспортного процесу;
- забезпечення економічної єдності діяльності учасників транспортного процесу (застосування єдиної тарифної системи, єдиної методології аналізу кон'юнктури ринку);
- координація транспортного, виробничого і складського процесів.[3]

На сьогодні ТОВ «Фуд енд Беверидж» здійснює перевезення товарів лише автомобільним транспортом з деяких причин, а саме:

- недостатній об'єм відвантажень для залізничної логістики, або річкової;

– висока доступність вибору габаритів авто, в залежності від об'єму відвантажень;

- можливість доставки за принципом «двері-двері»;
- менш вибагливі умови до пакування товару.

Доставка готової продукції до клієнта здійснюється декількома способами:

- доставка готової продукції власним транспортом;
- доставка готової продукції поштовими службами;
- доставка готової продукції транспортними службами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Способи доставки готової продукції клієтам ТОВ «Фуд Енд Беверидж»

Спосіб доставки	Особливості
Власний транспорт	Даний вид доставки використовується в компанії для доставки готової продукції в межах міста та області. Переваги: Доставка товару день в день Контроль отримання товару клієнтом (якість виконання та комплектації замовлень) Недоліки: Збільшення затрат на доставку товару за рахунок заробітної плати співробітникам, витрат на паливе, ТО власного транспорту.
Поштові служби	Доставка до клієнта згідно з деякими умовами продажу, або якщо є неможливим доставка власним транспортом. Переваги: Доставка майже в будь-яку точку країни відносно в короткі терміни. Контроль доставки, та повернення підписаних документів відправнику. Недоліки: Здорожчання цін на перевезення вантажів по Україні, що робить доставку дорогою по розрахунку на 1од. товару. Відсутність зворотнього зв'язку в екстрених ситуаціях.
Служби перевезень	Доставка до клієнта згідно з деякими умовами продажу, або якщо є неможливим доставка власним транспортом. Переваги: Доставка майже в будь-яку точку країни відносно в короткі терміни. Ціни на доставку відносно нижчі за ціни поштових служб в розрахунку на 1од. товару. Електронний документообіг по розрахункам за надані послуги.

Головним принципом транспортної логістики, як і логістики загалом є оптимізація витрат. На транспорті вона досягається при дотриманні економії завдяки масштабам перевезення вантажів і дальності маршрутів. Даний принцип є головним при виборі способу доставки до клієнтів компанії згідно пункту 2 та 3, адже основне завдання логістики це доставка товарів з мінімальними затратами. При цьому економія завдяки масштабам перевезення вантажів пов'язана з тим, що, чим більший вантаж, тим менші витрати на одиницю його ваги. Це досягається за допомогою того, що постійні транспортні витрати розподіляються на весь обсяг вантажу.

Для першого ж випадку компанією використовується власний транспорт. Даний тип доставки використовується в межах міста та області в діапазоні 20-80 км. Для кращої реалізації та оптимального розподілу доставки, для компанії було запропоновано розділити місто на 6 зон відповідно до кількості транспорту відділу доставки. На підставі вихідних даних необхідно побудувати оптимальні маршрути доставки готової продукції. Критерієм ефективності перевізного процесу є максимальне завантаження транспортних засобів та мінімальна відстань між клієнтами.

Для зручності водіям створюють маршрутні листи, на основі замовлень, в яких вказана адреса, дані отримувача, перелік товарів та інша допоміжна інформація.

В такий спосіб було створено умови для своєчасної доставки товару до отримувача за рахунок постійного перебування водія на своєму маршруті. Також до цього чинника можна і віднести зниження вартості доставки за рахунок зменшення кількості витраченого палива.

Під час розрахунку маршрутів доставки враховуються наступні фактори:

1. габарити, вантажопідйомність, тип автомобіля;
2. тип замовлених товарів, їхня вага, габаритні розміри;
3. тимчасові обмеження по доставці товару;
4. категорія доріг, напрямок руху, розмітка, обмеження швидкості.

Даний спосіб доставки товарів дозволяє компанії зменшити затрати на логістику, а також задовольнити потреби клієнта влюбій точці країни.

Наступним кроком аналізу системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж» проведемо аналіз ефективності управління логістичними активами (табл. 2.8). Типовими показниками ефективності управління логістичними активами є: оборотність загальних активів, оборотності запасів, оборотність готової продукції, оборотність обігових коштів, тривалість операційного циклу.

Таблиця 2.8

Показники ефективності управління логістичними активами ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	2,21	1,80	1,52	-0,69	-31,22
Коефіцієнт оборотності запасів	4,13	3,13	2,18	-1,95	-47,22
Коефіцієнт оборотності готової продукції	4,73	3,23	2,25	-2,48	-52,43
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,3	2,1	1,8	-0,5	-21,74
Тривалість операційного циклу, дні	126,68	142,46	188,30	61,62	48,64

Розрахувавши табл. 2.8, ми дійшли таких висновків, коефіцієнт оборотності активів знизився на 0,69 п. або на 31,22%, коефіцієнт оборотності запасів знизився на 1,95 п. або на 47,22%, що пояснюється зростанням обсягів запасів (в т.ч. готової продукції) на складах ТОВ «Фуд енд Беверидж». Коефіцієнт оборотності готової продукції знизився на 2,48 п. або на 52,43%, що вказує на зниження ефективності збутової політики. Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, що ефективність використання оборотних активів ТОВ «Фуд енд Беверидж» знижується на 0,5 п. або на 21,74%. Головною причиною зниження є збільшення обсягу запасів. Тривалість операційного циклу збільшилася на 61,62 дня або на 48,64%, що обумовлено зростанням тривалості

обороту запасів.

Важливим етапом для покращення фінансового стану підприємства є зменшення витрат. Для цього потрібно провести аналіз логістичних витрат підприємства, які дозволяють оцінити структуру та динаміку витрат.

Структуру та динаміку логістичних витрат ТОВ «Фуд енд Беверидж» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура та динаміка логістичних витрат ТОВ «Фуд енд Беверидж» за 2019-2021 рр.

Статті логістичних витрат	Елементи ЛС	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення
		тис.грн	тис.грн	тис. грн.	2021/2019	2021/2020	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виробничі логістичні витрати	В	321,2	452,8	520,9	199,7	68,1	62,2
2. Логістичні витрати на збут	З	251,4	301,3	342,1	90,7	40,8	36,1
3. Складські витрати	С	877,6	1234,5	1524,9	647,3	290,4	73,8
4. Витрати на транспортування	Т	911,2	1544,9	1701,5	790,3	156,6	86,7
5. Витрати на управління матеріальними потоками	П,В	252,1	325,9	355,6	103,5	29,7	41,1
6. Витрати на логістичне адміністрування	П,В, Т, З,С	214,8	301,8	324,9	110,1	23,1	51,3
7. Витрати на сервіс	З	294,5	711,1	461,3	166,8	-249,8	56,6
Всього		3122,8	4872,3	5231,2	2108,4	358,9	67,5

П- постачання; В – виробництво; Т- транспортування; З - збут; С- складування

Динаміка даних, зазначених в табл. 2.9 показує тенденцію на зростання майже всіх витрат, пов'язаних з логістичною діяльністю за період з 2019 по 2021 рр., що пояснюється збільшенням обсягів господарювання ТОВ «Фуд енд Беверидж». Так, виробничі логістичні витрати зросли на 199,7 тис. грн. або на 62,2 % у 2021 р. порівняно з 2019 р. Витрати на збут збільшилися на 90,7 тис.

грн. або на 36,1%, складські витрати зросли на 647,3 тис. грн. або на 73,8. Витрати на транспортування збільшилися на 790,3 тис. грн. або на 86,7%, що пов'язано зі збільшенням обсягів вантажоперевезень, а також зі зростанням цін на паливо і, відповідно, тарифів на постачання. До витрат на управління матеріальними потоками входять витрати на постачання та обслуговування логістичних систем. Ці витрати зросли на 103,5 тис. грн. або на 41,1%, витрати на логістичне адміністрування збільшилися на 110,1 тис. грн. або на 51,3%.

Загальний обсяг логістичних витрат підприємства зріс на 2108,4 тис. грн. або на 67,5 %, що обумовлено збільшенням масштабів діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж».

Наступним кроком проведемо аналіз показників ефективності управління логістичними витратами ПрАТ «Київхліб» за 2018-2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз показників ефективності управління логістичними витратами
ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	39299,50	52804,10	66337,7	13504,6	27038,2	34,36	68,80
Повні витрати підприємства, тис.грн	38196,80	51741,20	64240,1	13544,4	26043,3	35,46	68,18
Матеріальні витрати підприємства, тис.грн.	22253,20	31254,90	40251,2	9001,7	17998,0	40,45	80,88
Логістичні витрати підприємства, тис.грн	3122,80	4872,30	5231,20	1749,5	2108,4	56,02	67,52
Частка логістичних витрат у сукупності повних витрат підприємства	0,08	0,09	0,08	0,01	0,00	15,18	-0,40
Співвідношення всіх логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства	0,14	0,16	0,13	0,02	-0,01	11,09	-7,39
Співвідношення логістичних витрат та обсягу реалізації	0,08	0,09	0,08	0,01	0,00	16,12	-0,76

Аналіз показників ефективності управління логістичними витратами в табл. 2.10 дає об'єктивну оцінку. За період 2019-2021 рр. спостерігається тенденція до зростання показників доходів та витрат. Так, чистий дохід від реалізації збільшився на 27038,2 тис. грн. або на 68,58% порівняно з 2019 р.. Повні витрати підприємства збільшилися на 26043,3 тис. грн. або 68,18%. До повних витрат відносяться матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати. Матеріальні витрати збільшилися на 17998 тис. грн. або 80,88% за період 2019-2021 рр. Загальний обсяг логістичних витрат підприємства зріс на 2108,4 тис. грн. або на 67,5 %, що обумовлено збільшенням масштабів діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж».

Частка логістичних витрат у загальному обсязі витрат ТОВ «Фуд енд Беверидж» протягом досліджуваного періоду залишається незмінною – 0,08 п. Натомість частка логістичних витрат у складі матеріальних витрат знизилася на 0,01 п. порівняно з 2019 р., що свідчить про зростання вартості постачання матеріальних ресурсів. Співвідношення логістичних витрат та чистого доходу також знаходиться на незмінному рівні. Якщо у 2019-2021 рр. на 1 грн. чистого доходу припадало 8 коп. логістичних витрат, то у 2020 р. – 9 коп. Таким чином, зростання є несуттєвим. Отже, в цілому можемо зробити висновок про стабільність організації логістичної діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж».

Узагальнюючи результати проведеного дослідження логістичної діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж», маємо відзначити, що підприємство самостійно виконує логістичні функції, не залучаючи при цьому зовнішніх спеціалістів. Основними напрямками логістичної діяльності підприємства є транспортна та складська логістика. Для забезпечення постачання ТОВ «Фуд енд Беверидж» використовує власний транспорт, поштові служби або служби доставки. Показники ефективності використання логістичних активів характеризуються негативними тенденціями, що обумовлено накопиченням значного обсягу запасів на складах підприємства. Загальний обсяг логістичних витрат підприємства зріс на 2108,4 тис. грн. або на 67,5 %, що обумовлено збільшенням масштабів діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж». У структурі

логістичних витрат найбільша частка припадає на витрати на транспортування. Також вагомими є складські витрати. Показники ефективності логістичної діяльності в цілому знаходяться на майже незмінному рівні, що свідчить про стабільність підприємства у цій сфері.

Висновки до розділу 2

Дослідження фінансово-економічного стану та особливостей управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж» надало можливість зробити наступні висновки.

ТОВ «Фуд енд Беверидж» входить до групи підприємств Gemini. Основним видом діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж» є оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами. Таким чином, основна діяльність підприємства пов'язана зі збутом. Підприємство сформувало широку мережу партнерів, зокрема, взаємодії з мобільними кав'ярнями, стаціонарними кав'ярнями, кафе, ресторанами, готелями, супермаркетами, оптовими точками збуту. Завдяки відмінній якості продукції та клієнтоорієнтованому підходу ТОВ «Фуд енд Беверидж» посіло вагоме місце в економічних відносинах регіону.

ТОВ «Фуд енд Беверидж» характеризується високим рівнем ефективності функціонування та розширеним типом відтворення. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс на 68,8 %, чистий прибуток – на 89,8 %. Підприємство у досліджуваному періоді характеризується зростанням майнового потенціалу та зниженням ефективності його функціонування. ТОВ «Фуд енд Беверидж» має нестійкий фінансовий стан, що позначається у достатньому (проте не абсолютному) рівні ліквідності, низькому рівні фінансової стійкості, зниженні показників ділової активності та окремих показників рентабельності.

Підприємство самостійно виконує логістичні функції, не залучаючи при цьому зовнішніх спеціалістів. Основними напрямками логістичної діяльності підприємства є транспортна та складська логістика. Для забезпечення постачання ТОВ «Фуд енд Беверидж» використовує власний транспорт, поштові

служби або служби доставки. Показники ефективності використання логістичних активів характеризуються негативними тенденціями, що обумовлено накопиченням значного обсягу запасів на складах підприємства. Загальний обсяг логістичних витрат підприємства зріс на 2108,4 тис. грн. або на 67,5 %, що обумовлено збільшенням масштабів діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж». У структурі логістичних витрат найбільша частка припадає на витрати на транспортування. Також вагомими є складські витрати. Показники ефективності логістичної діяльності в цілому знаходяться на майже незмінному рівні, що свідчить про стабільність підприємства у цій сфері.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства

Дослідження особливостей управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж» надало можливість визначити перспективні напрями удосконалення відносин у визначеній сфері. Вважаємо за доцільне охарактеризувати зазначені напрями більш детально.

Основними напрямками удосконалення системи управління логістичною діяльністю є:

1. Цифровізація бізнес-процесів логістичної діяльності: використання інформаційних систем, які дають можливість збирати, зберігати, обробляти, публікувати і поширювати інформацію з метою зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, підвищення надійності та ефективності роботи з ними в багатьох логістичних процесах. Використовується в області управління запасами, складування, обробки вантажів, закупівель, дистрибуції.

2. Консолідація вантажів: включення двох або більше невеликих партій від одного або декількох постачальників в загальну велику партію. Використовується в транспорті і розподілі.

3. Використання методу мінімізації витрат: узгодженість поставок для скорочення терміну зберігання надлишкових запасів. Використовується при транспортуванні, закупівлі і управлінні запасами [15, с. 130].

4. ABC-аналіз: розподіл запасів сировини і матеріалів на три категорії за ступенем важливості в залежності від їх питомої вартості, швидкості доставки або інших критеріїв. Він використовується в галузі управління запасами, транспортування, зберігання, пакування, закупівель, розподілу.

5. XYZ-аналіз: класифікація позиції по середньостатистичному відхиленню значення від середньої швидкості споживання товарів зі складу до середньої швидкості доставки товарів. Він використовується в галузі управління запасами, транспортування, зберігання, пакування, закупівель, розподілу.

6. Крос-докінг: прямі поставки безпосередньо від постачальника або виробника, минаючи складську логістику. Використовується при транспортуванні, закупівлі і збуті [15, с. 130].

7. Планування потреби в матеріалах (MRP): використовується при залежному попиті. Розраховуються потреби у всіх видах матеріалів, сировини, комплектуючих, деталях, необхідних для виробництва кожного продукту, з основного графіка в необхідному обсязі і з подачі відповідних замовлень на поставку. Виходячи з цього, час розміщення замовлення визначається виходячи з тривалості поставок і часу, до якого вони повинні прибути, а також інших факторів. Використовується для управління запасами, закупівель і розподілу.

8 Прогнози: розподіл усіх уявлень настання подій в майбутньому на основі спостережень і теоретичних припущень; обґрунтоване судження щодо ймовірності настання однієї або декількох подій або можливих станів процесу (явища); судження про майбутній період часу. Використовується для управління і покупки інвентарю [15, с. 130].

Важливим напрямом в умовах цифровізації напрям, який може значно удосконалити логістичну діяльність підприємств є використання великих даних – Big data. Дослідження підтверджують, що 98% з РІ компаній і 93% вантажовідправників вважають, що прийняття рішень на основі управління великими даними є надзвичайно важливим для ланцюгів постачань. За даними звіту Big Data Executive, впровадження нових рішень відбувається у 44% випадків, витрати підприємства скорочуються у середньому на 49%. Великі дані певним чином змінюють бізнес-моделі підприємств, спрощуючи прогнозування попиту, оптимізуючи маршрути, надають можливість управляти ризиками та використовувати прогнозну аналітику. Проте, використання big data є і великим викликом для логістичної індустрії, оскільки варто відмовлятися від традиційних

підходів до ведення логістичних процесів у паперовому вигляді; відсутності співпраці; недостатньому рівні прозорості операцій тощо. Також можливим є розпорошення даних внаслідок відсутності зв'язків із зацікавленими сторонами, низькій якості даних, відсутності інтеграції та захисту даних [3]. Другий напрям – хмарна логістика та логістичні платформи ланцюгів постачань. Натеper хмарна логістика набуває все більшої популярності. Більше половини постачальників логістичних послуг вже використовують хмарні сервіси. Все більше послуг логістики стає доступними малим підприємствам, яким не потрібно витрачатися на пошук ефективних комплексних IT-рішень. Тепер можна платити лише за конкретну послугу, яка буде надана у конкретний період часу. Такі сервіси як Shipwire і Freightly надають хмарні системи управління транспортом в режимі реального часу. Існує багато провайдерів аналітичних платформ ланцюгів постачань, що задовольняють потреби в аналітичних даних різних компаній. Наприклад, Transmetrics пропонує послуги щодо оптимізації даних для внутрішнього транспорту. Для морських перевезень розповсюджені Xeneta та CargoX. Youredi задовольняє потребу одного з найбільших рітейлерів у даних з авіаперевезень, що дає можливість йому забезпечити точність доставки. До третього напрямку можна віднести інтернет речей. За прогнозами аналітиків, цей тренд здатен принести більш ніж 1,9 трлн дол. у найближчі три роки. «Розумні» авто збирають дані переміщення і час простою для оптимального планування маршруту, тим самим знижують витрати на технічне обслуговування. Наприклад, компанія DHL має склади, підключені до IoT, завдяки чому вона отримує інформацію про статус вантажівок, маршрути та місцезнаходження, досягаючи таким чином прозорості складських процесів. Поряд із цим, IoT може також відстежувати температуру та вологість повітря, що для деяких товарів є вкрай важливим (ліки, продукти харчування) [12].

Для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління логістичними процесами на торгівельних підприємствах, нами пропонується впровадження системи логістичного контролінгу, яка надасть можливість:

- координувати управлінську діяльність з досягнення логістичних цілей

підприємства;

- надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо логістичних процесів;
- створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління логістичною діяльністю підприємства;
- забезпечувати раціональність управлінського процесу;
- забезпечувати ефективне управління логістичними процесами на підприємстві.

Головним завданням логістичного контролінгу є оперативний контроль за економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів. Контролінг повинен забезпечити керівництво підприємства інформацією, необхідної для раціонального прийняття рішень в логістичній системі, а також здійснити узгодження і найкраще використання матеріальних потоків з іншими процесами, що протікають в організації. Необхідність впровадження у торговельних підприємствах логістичного контролінгу пояснюється такими причинами [72, с. 853]:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища ставить додаткові вимоги до системи управління логістикою підприємствам;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій;
- ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;
- наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою [72, с. 853];

- прагнення до синтезу діяльності.

Контролінг буде вирішувати наступні задачі:

- планувати витрати на логістичні процеси підприємства;
- визначати схему залучення фінансових ресурсів в логістичні процеси з мінімальними втратами для підприємства.

Отже, основні функції системи логістичного контролінгу підприємства мають бути спрямовані на [72, с. 853]:

- прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в логістичній діяльності підприємства;
- підтримку і надання допомоги директору з логістики, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством;
- забезпечення взаємозв'язку логістичного контролінгу практично з усіма функціями управління;
- контроль логістичних витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій;
- постійне проведення аналізу логістичних витрат;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення логістичної діяльності підприємства [72, с. 853].

Виконання вищезгаданих вимог гарантує взаємозв'язок логістики з маркетингом і виробництвом, забезпечує не тільки високоякісне проведення всіх логістичних операцій, але і створення ефективного, з низькими витратами сервісу для покупців, сприятиме зростанню прибутку за активами розглянутої сфери діяльності, тобто підвищенню конкурентоспроможності підприємств. крім того, логістичний контролінг виконує економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з логістичними витратами й прибутком, визначає методику планування логістичної діяльності підприємства.

Подальші дослідження орієнтовані на впровадження автоматизованої

системи забезпечення логістичного контролінгу своєчасними даними з урахування зовнішніх викликів та загроз середовища [72, с. 853].

Алгоритм управління ризиками логістичної діяльності підприємств має включати такі етапи:

1) SWOT-аналіз ризиків – виявлення ризиків, їхньої специфіки й особливостей, дослідження чинників, що впливають на виникнення ризиків, аналіз розміру збитків;

2) виявлення найбільш значущих ризиків експертним методом – ранжування ризиків за рівнем їхнього впливу;

3) рейтингове оцінювання ризиків за допомогою шкали оцінювання ризиків;

4) вибір дієвих інструментів мінімізації ризиків логістичної діяльності, до яких можна віднести:

- удосконалення підходів до ідентифікації логістичних ризиків, що полягає у визначенні чинників і джерел ризиків, ризикових подій, ефектів і наслідків виникнення ризикових ситуацій;

- усунення ризиків – відмова від певних видів діяльності, пов'язаних з високим рівнем ризиків;

- передача ризиків при укладанні контрактів постачання, зберігання, перевезення, продажів;

- диверсифікація;

- перерозподіл ризиків;

- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;

- страхування відповідальності експедиторів при транспортуванні продукції;

- страхування вантажів [59, с. 269-271].

Для вдосконалення організації логістичної діяльності підприємств з урахуванням впливу можливих ризиків доцільно використовувати комплексний підхід на основі поєднання системного, процесного та функціонального підходів. Основне призначення комплексного підходу полягає в оптимізації системи ризик-менеджменту через реалізацію принципів (цілісності, ієрархічності

побудови, структуризації, множинності, інтеграції), методів, інструментів і всього переліку функцій управління (прогнозування, планування, організації, обліку, контролю, аналізу та регулювання) комплексом послідовно здійснених процесів логістичної діяльності суб'єктів господарювання [59, с. 269-271].

Отже, зважений підхід до забезпечення ефективності управління логістичною діяльністю передбачає реалізацію наступних основних заходів: цифровізація бізнес-процесів та використання Big Data технологій, консолідація вантажів та використання методичних засад аналізу, використання MRP-систем, впровадження логістичного контролінгу та управління ризиками логістичної діяльності.

3.2. Шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві може виявлятися:

- а) в оптимальній організації постачальницької, виробничої і збутової діяльності підприємства;
- б) у скороченні логістичних витрат;
- в) в оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- г) у виробництві конкурентоспроможної продукції;
- д) у виході на нові ринки;
- е) у науково-технічних досягненнях.

Управління логістичною системою підприємства відбувається через її декомпозицію на функціональні та забезпечуючі підсистеми, які, в свою чергу, впливають на ефективність логістичної діяльності на підприємстві.

Складові логістичної діяльності впливають на ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками підприємства через функціональні підсистеми логістичної діяльності та обов'язки працівників підприємства і навпаки: ефективність управління цими потоками впливає на функціональні підсистеми логістичної діяльності, а, отже, і на логістичну

діяльність на підприємстві в цілому. Забезпечуючі підсистеми впливають на ефективність управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками машинобудівного підприємства і навпаки.

Забезпечення логістичної діяльності є системою, яка складається з функціонально пов'язаних забезпечень, а саме:

- організаційного;
- фінансово-економічного;
- наукового;
- кадрового;
- правового;
- інформаційного;
- техніко-економічного.

Можливі напрями покращення внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів.

ТОВ «Фуд енд Беверидж» мусить постійно контролювати процес функціонування внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямів дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж».

1. Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності надання послуг. За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні

та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

2. Транспортним засобам належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім логістичної, а також іншої діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж». Продуктивність транспортних засобів залежить не тільки від їх технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності послуг, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

4. Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

5. Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують ефективну організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності ТОВ «Фуд енд Беверидж». При цьому остання для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

6. Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності логістичної діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню

атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

7. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрями діяльності підприємства. Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві. Відтак, належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

8. Державна економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність надання послуг.

9. Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємства ТОВ «Фуд енд Беверидж» є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних

Одним з основних видів забезпечення логістичної діяльності на підприємстві є, організаційне забезпечення, під яким розуміємо проведення заходів організаційного характеру щодо впровадження логістики в діяльність підприємства та щодо оптимізації управління його матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками.

Підвищенню ефективності логістичної діяльності сприяє фінансово-економічне забезпечення, під яким розуміємо систему заходів, спрямованих на оптимізацію фінансових потоків підприємства (рис.3.1).

Підвищення ефективності логістичної діяльності може бути досягнуто за рахунок:

- підвищення управління матеріальними потоками;
- удосконалення систем управління складськими запасами;
- удосконалення процесів обслуговування клієнтів;
- оптимізація транспортних потоків за рахунок впровадження провідних систем моніторингу витрат.

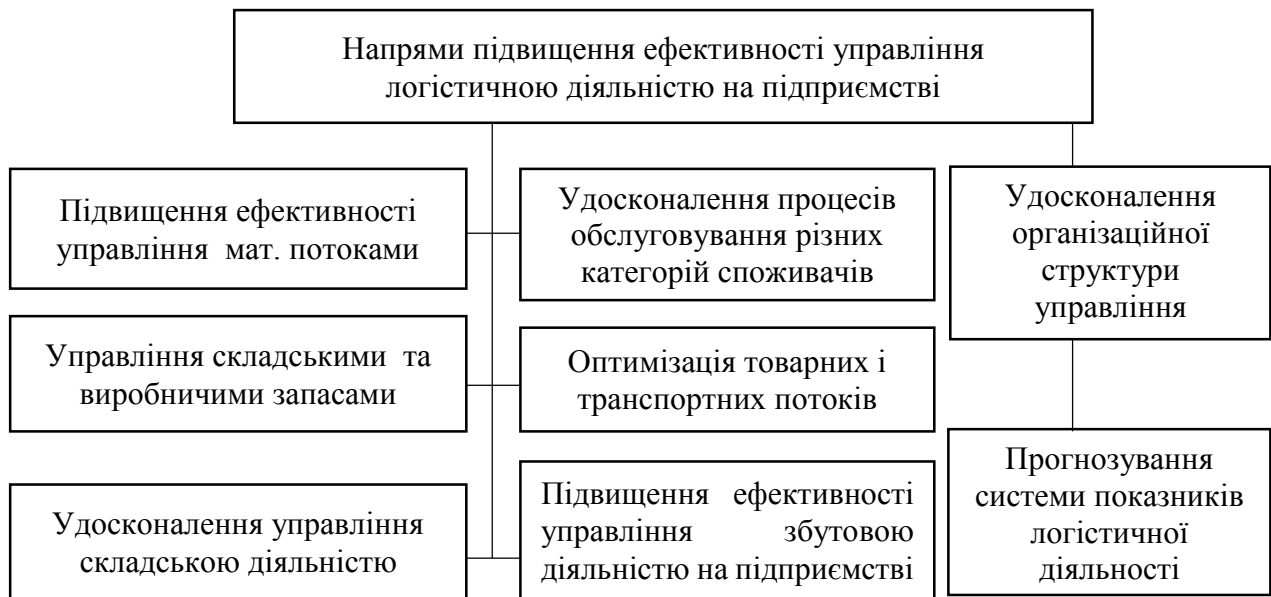


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності логістичної діяльності
ТОВ «Фуд енд Беверидж»

Складовою ефективного управління логістичними витратами є організація дієвої системи їх контролю. Декілька рекомендацій щодо контролю над логістичними витратами:

- зусилля щодо контролю потрібно концентрувати у місцях виникнення надмірних витрат;
- дані про різні види витрат слід обробляти у різний спосіб;
- ефективним шляхом до мінімізації витрат є скорочення недоцільних видів діяльності;
- ефективний контроль над витратами вимагає, щоб діяльність підприємства оцінювалася в цілому, при цьому необхідно мати уявлення про результати діяльності в усіх функціональних сферах логістики.

Для виміру ефективності логістичної системи часто застосовують фінансові показники, які мають велику популярність, тому що прості в розрахунках, виглядають переконливо, дозволяють системно підходити до аналізованих проблем і проводити зіставлення отриманих результатів.

Однак у них є свої недоліки, у першу чергу пов'язані з тим, що вони скоріше відбивають минулі результати, а не поточні, повільно реагують на зміни, залежать від ряду бухгалтерських прийомів і не враховують важливих аспектів

логістики. Часом фінансові показники можуть показати, що щось іде не так, але не показують, що саме йде не так або як це можна скорегувати.

Високий рівень організації технологічних процесів у сфері складування дозволяє на основі оптимізаційних процесів сформувати ефективну систему підтримки при прийнятті управлінських рішень в області наступних завдань (рис. 3.2).

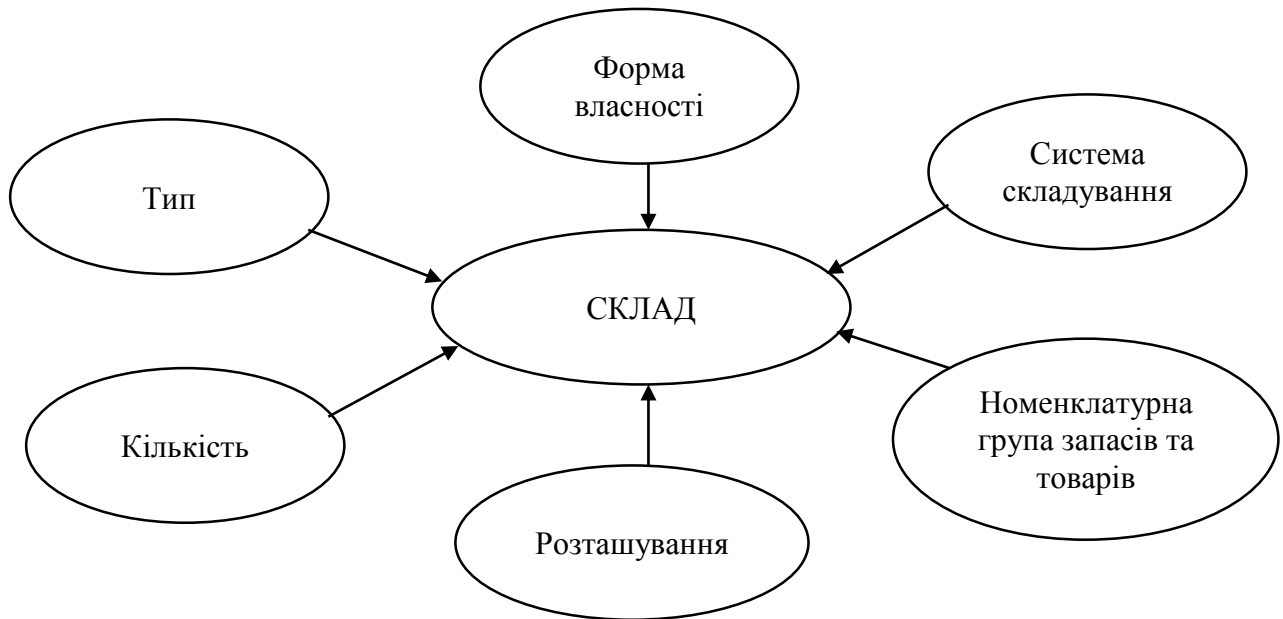


Рис. 3.2. Типи завдань складу для формування та прийняття управлінських рішень

Для складської логістики підприємства було запропоновано декілька варіантів зниження витрат, такі як:

- збільшення об'єму готової продукції на одну палету;
- збільшення кількості готової продукції в одному ящику, за рахунок незначного збільшення самого ящика;
- оптимізація робочого процесу за рахунок відвантаження частини готової продукції безпосередньо з виробництва.

Таким чином, маємо на меті збільшити кількість готової продукції на складі для забезпечення потреб усіх клієнтів компанії, а також частково розвантажити роботу складу, що дає змогу виконувати роботу з мінімальними похибками.

Транспортний відділ відіграє дуже важливе значення в логістичній системі підприємства. Завдяки транспорту відбувається з'єднання в єдину цілісну систему всіх галузей виробництва, забезпечуючи переміщення сировини, напівфабрикатів і готової продукції від постачальника на виробництво, та з виробництва на склад готової продукції.

Для зниження витрат на доставку готової продукції власним транспортом ТОВ «Фуд енд Беверидж» було запропоновано ввести деякі корективи на доставку в межах області міста. Дана пропозиція передбачає доставку в область 2 рази на тиждень, що, в свою чергу, несе зниження витрат на паливо за рахунок згуртованості торгових точок в певній області, тим самим збільшуючи об'єм замовлення в декілька раз за рахунок «замовлення з запасом».

Для контролю виконання маршруту, на авто ТОВ «Фуд енд Беверидж» було встановлено GPS-трекінг, що дає змогу відслідковувати рух водія на маршруті, та проводити аналіз по затратах часу на кожного клієнта.

Важливість транспортної ланки в логістичній системі, підкреслюється необхідністю регулювання переміщень матеріального потоку транспортом виходячи з пріоритетних критеріїв економічних суб'єктів ринку, або ж відправника. Відповідно, ініціатором логістичного процесу, а значить і вибору виду транспорту являється, як правило, вантажовласник, що знаходиться на початку логістичного ланцюга (рис. 3.3).

Враховуючи військовий стан в країні, зниження купівельної спроможності населення, що тягне за собою зменшення продажів, керівництву було запропоновано покласти оплату за доставку перевізником на клієнта (враховуються лише регіональні представники та споживачі, що замовляють товару менше ніж в умовах безкоштовної доставки). Таким чином, клієнт має право обрати яким перевізником йому буде доставлено товар.

Доставка готової продукції на регіональному рівні здійснюється поштовими службами. Для зменшення витрат на доставку товару, компанії було запропоновано від служби доставки «Нова пошта» об'єднання всіх структурних

підрозділів, як одне ціле для накопичення знижки на відправку готової продукції по Україні.

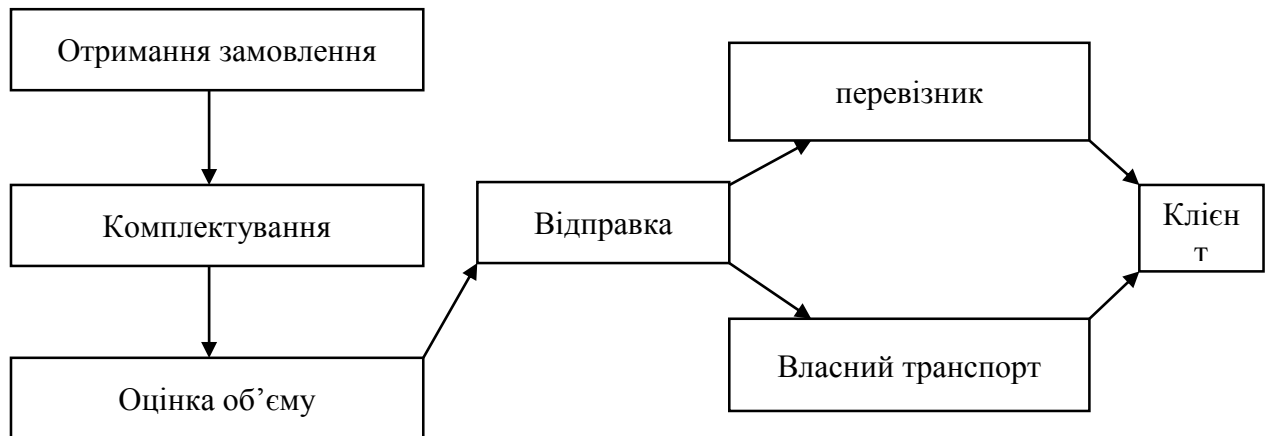


Рис. 3.3. Схема вибору способу доставки транспортним відділом

Узагальнюючи вищезазначене, маємо зауважити, що забезпечення ефективності логістичної діяльності має здійснюватися на підставі комплексу заходів. Ключові заходи включають підвищення ефективності управління матеріальними потоками, управління складськими запасами та складською діяльністю, оптимізація маршрутів доставки, встановлення GPS на автомобілі, оптимізація способу доставки.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Враховуючи, що кожна компанія – це унікальний організм, маємо визнати, що і підхід для оптимізації логістичної діяльності має бути індивідуальним, та потребує певних стратегій. В ході досліджень логістичної діяльності нашого підприємства можемо виділи декілька пропозицій, що дозволить збільшити прибуток, за рахунок зменшення витрат на збут.

Один з них, це - оптимізація робочого процесу за рахунок відвантаження частини готової продукції безпосередньо з виробництва. Розглянемо детальніше дану пропозицію. Візьмемо за основу вартість однієї доставки готової продукції з виробництва – 2700 грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показник витрат на доставку г.п. з виробництва на склад готової продукції

Кількість доставок готової продукції з виробництва за рік	Витрати на доставку г.п. 2019	Витрати на доставку г.п. 2020	Витрати на доставку г.п. 2021
176	475,2	-	-
154	-	415,8	-
109	-	-	294,3

Таким чином, зменшення кількості доставок готової продукції з виробництва на склад готової продукції тягне за собою зменшення витрат на її доставку.

Зменшення кількості доставок готової продукції, а також паралельно з тим і кількість відвантажень дозволило розглянути кількість штату співробітників складу, а саме зменшення кількості вантажників, що також дає суттєве зменшення витрат при виконанні тієї самої роботи за рахунок зменшення бюджету заробітної плати відділу (рис. 3.4).

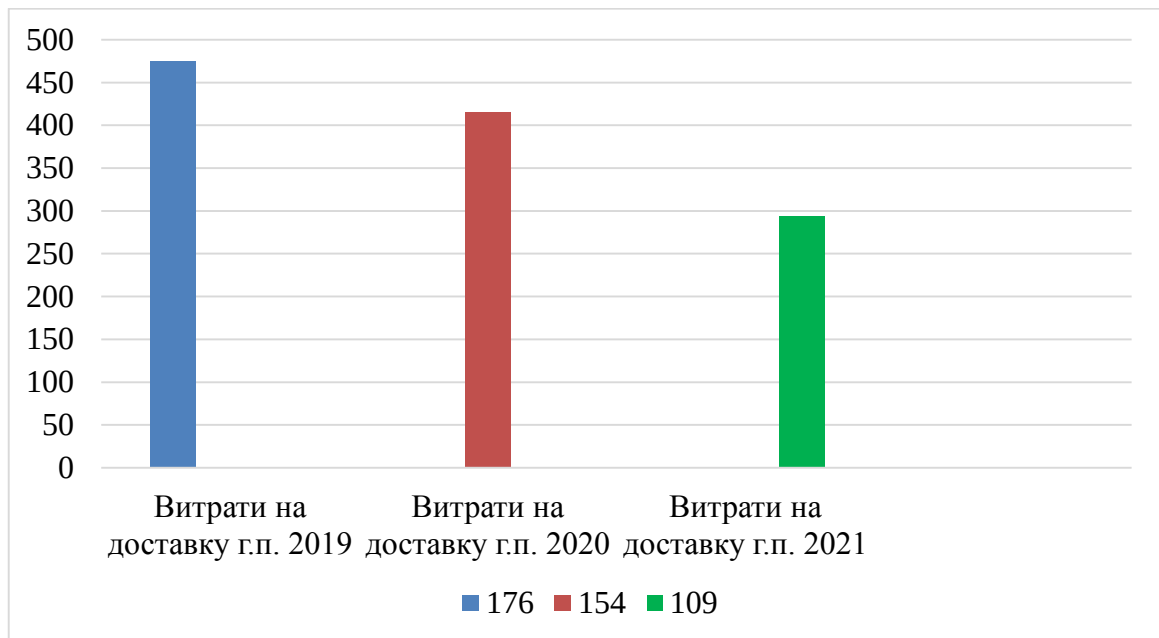


Рис. 3.4. Графік зниження витрат на доставку готової продукції на склад, тис. грн.

Ще одна перевага від даної пропозиції є сама відправка готової продукції клієнту безпосередньо з виробництва, так як на товар не накладається «подвійна

логістика» (доставка до складу – доставка до клієнта).

Розглянемо також перші дві пропозиції, які можна об'єднати в одну. Збільшення кількості одиниць готової продукції в ящику тягне за собою її збільшення на палеті. Таким чином обсяг продукції що зберігається на складі також збільшено (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Об'єм продукції що може зберігатись на складі готової продукції до та після введення запропонованих дій

Кількість палетомісць на складі зберігання	Об'єм на 2019 рік	Об'єм на 2020 рік	Об'єм на 2021 рік
Кава в зернах 480 пал	144 тони / місяць	153,6 тон / місяць	172,8 тон / місяць
Чай 30 пал	17280 од / місяць	19440 од / місяць	21600 од / місяць
Кава мелена 50 пал	36 тис. шт / місяць	43,2 тис. шт / місяць	50,4 тис. шт / місяць

Для коректного відображення динаміки змін по об'єму зберігання відобразимо дані з таблиці на рис. 3.5.

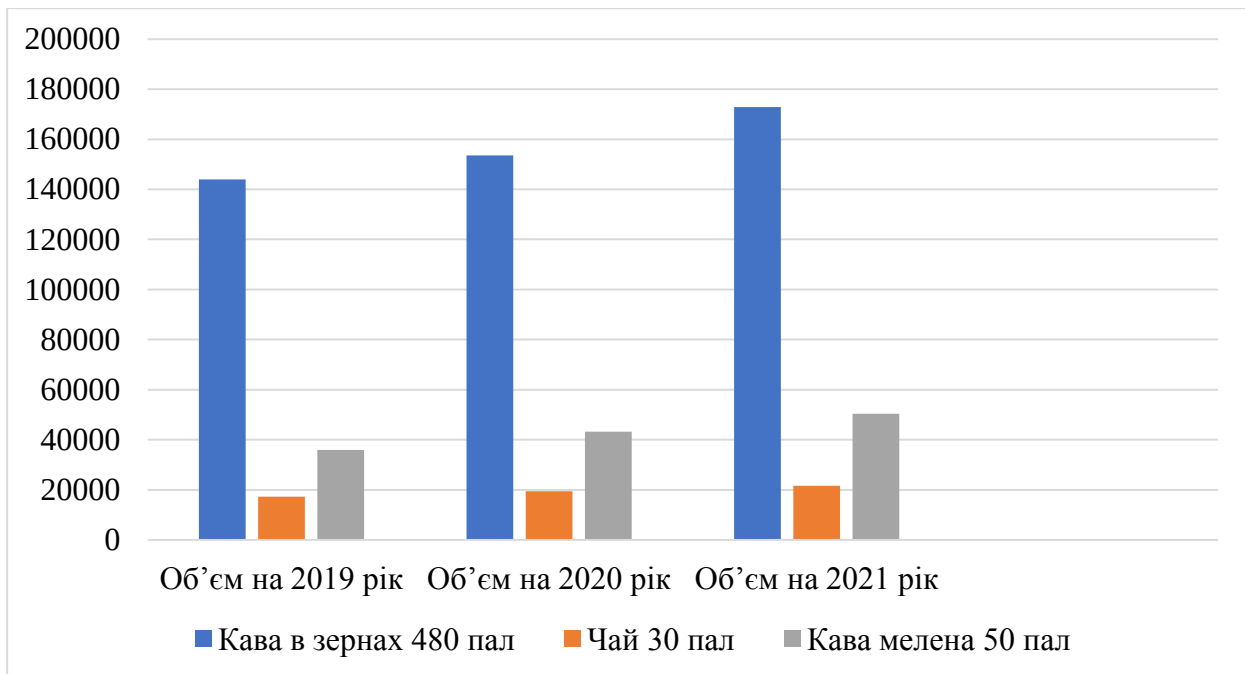


Рис. 3.5. Об'єм зберігання на складі готової продукції зі збільшенням кількості на 1 палеті

Відповідно даних з табл. 3.2 маємо змогу зберігати 30% запас готової продукції кожного виду (на випадок непередбачуваних ситуацій на

виробництві), а також зменшити витрати на обслуговування складського приміщення, а саме оренди, адже кількість продукції, що зберігається на складі збільшилась майже на 20% при незмінній ціні за оренду.

Вартість доставки однієї одиниці готової продукції в еквіваленті зменшено (табл. 3.3).

Розрахунок вартості доставки проводимо за формулою:

$$B_{д/1.} = \frac{B_{дост}}{K_o} \quad (3.1)$$

Де $B_{д/1.}$ – сума доставки за одну одиницю, $B_{дост}$ – вартість доставки, K_o – кількість доставленої продукції за одну доставку.

Таблиця 3.3

Вартість доставки за одну одиницю товару з виробництва

Назва готової продукції з розрахунку 17 пал/доставку	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Кава в зернах	0,52 грн/од	0,49 грн/од	0,44 грн/од
Чай	0,27 грн/од	0,24 грн/од	0,22 грн/од
Кава мелена	0,22 грн/од	0,18 грн/од	0,15 грн/од

Динаміку зменшення вартості доставки за одиницю товару наведено на рис. 3.6.

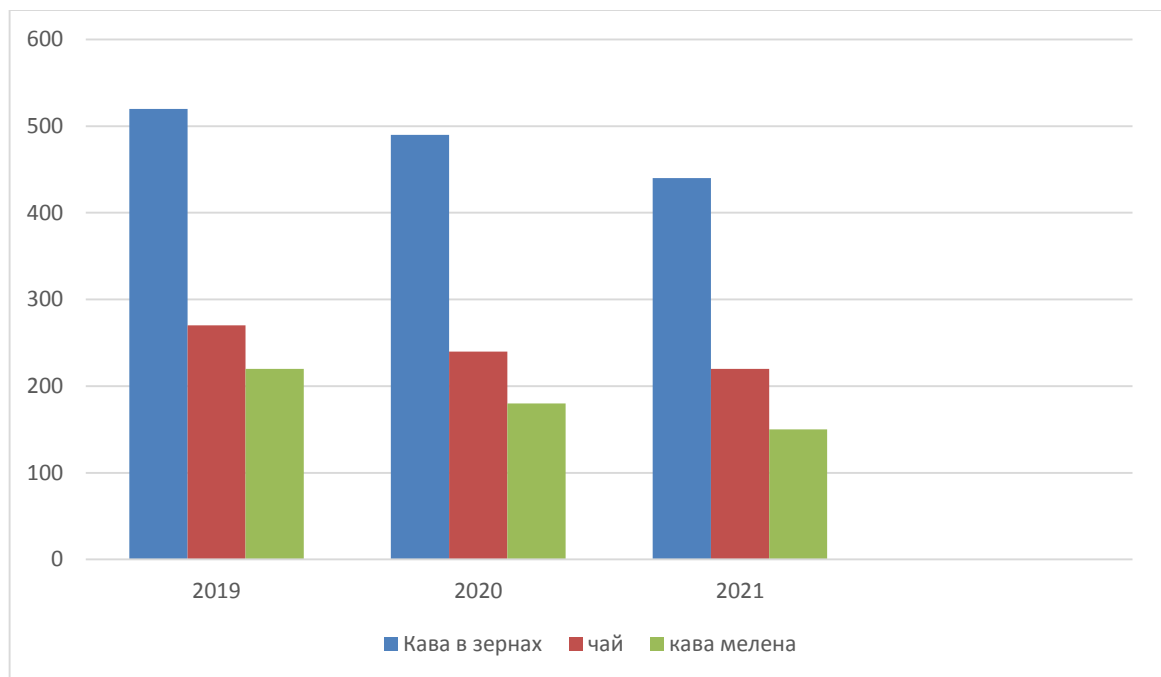


Рис. 3.6. Вартість доставки одиниці товару в розрахунку на 1000 од.

Згідно даних табл. 3.3 та рис. 3.6, бачимо, що вартість доставки готової

продукції з виробництва на склад готової продукції з розрахунку на 1 одиницю суттєво зменшився зі збільшенням кількості товару на одну палету.

Щодо доставки товару до клієнта, згідно запропонованих змін, було встановлено доставку в область міста 2 дні на тиждень – вівторок та четвер. Таким чином об'єм витраченого палива знизився приблизно вдвічі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ефект від впровадження запропонованих змін

Автомобіль	Розхід палива на 100 км	Середній пробіг на місяць за 2019	Середні витрати пального за один місяць цього ж року	Середній пробіг на місяць за 2020	Середні витрати пального за один місяць цього ж року	Середній пробіг на місяць за 2021	Середні витрати пального за один місяць цього ж року
1	10 л	2520 км	252л	2110 км	210л	1370 км	137л
2	11 л	2470 км	247л	1980 км	198л	1120 км	110л
3	11 л	2630 км	263 л	2210 км	221л	1410 км	140л
4	12 л	2450 км	245 л	1900 км	190л	1220 км	120л
5	10 л	2600 км	260 л	2200 км	220л	1400 км	140л
6	11 л	2550 км	255 л	2070 км	207л	1250 км	125л

Отже, згідно табл. 3.4, бачимо, що під час застосування змін кількість витраченого пального суттєво зменшилась.

Паралельно з цим зросла кількість замовлень на область за один раз, за рахунок згуртованості торгових точок в даній локації. Це також дає змогу коректно планувати маршрути для водіїв.

Розглянемо відвантаження товарів клієнту кур'єрським службами доставки, а саме Meest-експрес та «Нова Пошта». Такий вид доставки завжди передбачає додаткові витрати на логістику, адже тарифи перевізників завжди змінюються. Для оптимізації відвантажень даними службами було створено особисті

кабінети, для самостійного створення відправлень. Такий спосіб передбачає зменшення затрат часу відповідальної людини на оформлення відправлень.

Для того щоб зменшити затрати на таку доставку, а також збільшення об'ємів відвантажень, компанії перевізники пропонують різні види спеціальних умов для своїх клієнтів. Таким чином компанія «Нова пошта» запропонувала об'єднати всі наявні групи компаній в єдину, для накопичення клієнтської знижки, що складає 5% на палетну відправку та 10% на доставку посилок.

Компанія «Meest-експрес» в свою чергу надає знижку від об'єму відвантажень, що складає 15% від вартості на посилки, та 10% на палети.

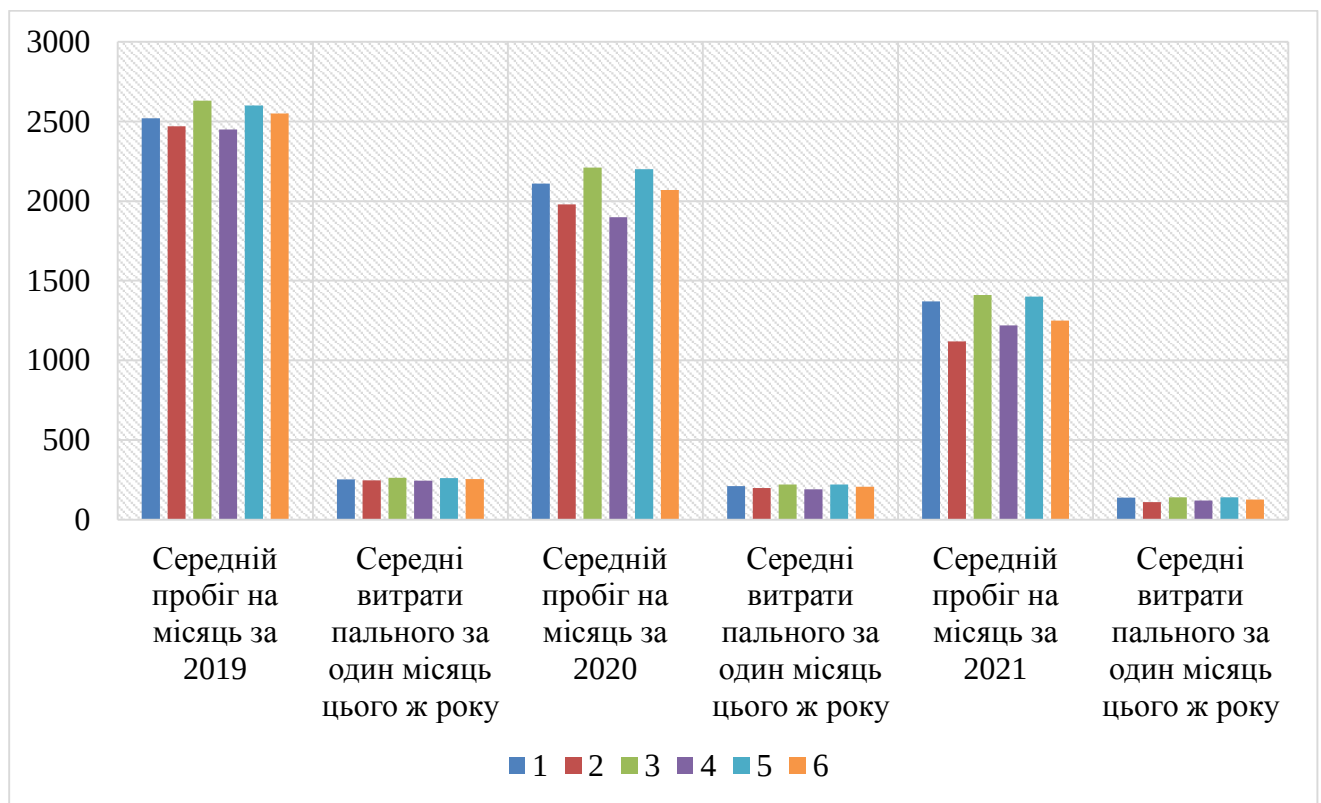


Рис. 3.7. Зниження витрат пального на автомобілях ТОВ «Фуд енд Беверидж» з урахуванням запропонованих заходів

Отже, в результаті реалізації запропонованих заходів спостерігаємо зниження обсягів споживання пального за рахунок оптимізації обсягів партій продукції. Такий ефекти досягається за рахунок зменшення кількості доставок, а також збільшення обсягів зберігання готової продукції на складах ТОВ «Фуд енд Беверидж».

Висновки до розділу 3

Узагальнення розроблених рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Фуд енд Беверидж» надало можливість сформулювати наступні висновки.

Зважений підхід до забезпечення ефективності управління логістичною діяльністю передбачає реалізацію наступних основних заходів: цифровізація бізнес-процесів та використання Big Data технологій, консолідація вантажів та використання методичних засад аналізу, використання MRP-систем, впровадження логістичного контролінгу та управління ризиками логістичної діяльності.

Забезпечення ефективності логістичної діяльності має здійснюватися на підставі комплексу заходів. Ключові заходи включають підвищення ефективності управління матеріальними потоками, управління складськими запасами та складською діяльністю, оптимізація маршрутів доставки, встановлення GPS на автомобілі, оптимізація способу доставки.

З метою підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж» запропоновано оптимізацію робочого процесу за рахунок відвантаження частини готової продукції безпосередньо з виробництва. В результаті реалізації запропонованих заходів спостерігаємо зниження обсягів споживання пального за рахунок оптимізації обсягів партій продукції. Такий ефект досягається за рахунок зменшення кількості доставок, а також збільшення обсягів зберігання готової продукції на складах ТОВ «Фуд енд Беверидж».

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та прикладних рекомендацій у сфері управління логістичною діяльністю надало можливість сформулювати наступні висновки та узагальнення.

1. Логістична діяльність – специфічний вид господарської діяльності, що пов’язаний із організацією руху товарно-матеріальних цінностей та управління відповідними потоками. Основними цілями логістичної діяльності є наступні: своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання; управління запасами ресурсів; формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки; якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки. Раціональна організація логістичної діяльності підприємства надає можливості до забезпечення безперебійного виробництва, зменшення втрат від нерационального зберігання та складування матеріальних ресурсів, скоротити транспортно-заготівельні витрати, як наслідок – підвищити ефективність функціонування суб’єкта господарювання в цілому.

2. Система управління логістичною діяльністю є складним та комплексним утворенням, основними елементами якої є об’єкти управління, суб’єкти управління, принципи, функції та методи управління. Головною метою системи управління логістичною діяльністю підприємства є: проектування і реалізація ефективної логістичної системи, яка спрямована на виявлення відхилень у плануванні, організації та контролі потокових процесів та їх усунення; проектування та реалізація ефективної функціонально узгодженої і технологічно раціональної організаційної структури логістичної системи.

3. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю є інформаційно-аналітичним базисом для прийняття рішень у даній сфері. Процес оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства необхідно адаптувати до вирішення чотирьох основних завдань: моніторинг логістичних операцій; контроль за процесом виконання транспортно-логістичних послуг; оперативне управління на основі заявлених тенденцій; розробка подальших тактичних і

стратегічних дій для вдосконалення логістичного процесу. Оцінка ефективності управління логістичною діяльністю передбачає використання відповідної системи показників. Система показників може варіювати, залежно від специфіки діяльності підприємства, цілей та суб'єктів оцінки, інформаційних потреб менеджерів різних рівнів.

4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері логістичної діяльності підприємства визначає законодавчі рамки для діяльності підприємств. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, є невід'ємним компонентом системи управління, оскільки забезпечує раціональність, оперативність та адекватність прийняття рішень у сфері управління логістичною діяльністю підприємства.

5. ТОВ «Фуд енд Беверидж» входить до групи підприємств Gemini. Основним видом діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж» є оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами. Таким чином, основна діяльність підприємства пов'язана зі збутом. Підприємство сформувало широку мережу партнерів, зокрема, взаємодії з мобільними кав'ярнями, стаціонарними кав'ярнями, кафе, ресторанами, готелями, супермаркетами, оптовими точками збуту. Завдяки відмінній якості продукції та клієнтоорієнтованому підходу ТОВ «Фуд енд Беверидж» посіло вагоме місце в економічних відносинах регіону.

6. ТОВ «Фуд енд Беверидж» характеризується високим рівнем ефективності функціонування та розширеним типом відтворення. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс на 68,8 %, чистий прибуток – на 89,8 %. Підприємство у досліджуваному періоді характеризується зростанням майнового потенціалу та зниженням ефективності його функціонування. ТОВ «Фуд енд Беверидж» має нестійкий фінансовий стан, що позначається у достатньому (проте не абсолютному) рівні ліквідності, низькому рівні фінансової стійкості, зниженні показників ділової активності та окремих показників рентабельності.

7. Підприємство самостійно виконує логістичні функції, не залучаючи при цьому зовнішніх спеціалістів. Основними напрямками логістичної діяльності підприємства є транспортна та складська логістика. Для забезпечення постачання ТОВ «Фуд енд Беверидж» використовує власний транспорт, поштові

служби або служби доставки. Показники ефективності використання логістичних активів характеризуються негативними тенденціями, що обумовлено накопиченням значного обсягу запасів на складах підприємства. Загальний обсяг логістичних витрат підприємства зріс на 2108,4 тис. грн. або на 67,5 %, що обумовлено збільшенням масштабів діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж». У структурі логістичних витрат найбільша частка припадає на витрати на транспортування. Також вагомими є складські витрати. Показники ефективності логістичної діяльності в цілому знаходяться на майже незмінному рівні, що свідчить про стабільність підприємства у цій сфері.

8. Зважений підхід до забезпечення ефективності управління логістичною діяльністю передбачає реалізацію наступних основних заходів: цифровізація бізнес-процесів та використання Big Data технологій, консолідація вантажів та використання методичних засад аналізу, використання MRP-систем, впровадження логістичного контролінгу та управління ризиками логістичної діяльності.

9. Забезпечення ефективності логістичної діяльності має здійснюватися на підставі комплексу заходів. Ключові заходи включають підвищення ефективності управління матеріальними потоками, управління складськими запасами та складською діяльністю, оптимізація маршрутів доставки, встановлення GPS на автомобілі, оптимізація способу доставки.

10. З метою підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Фуд енд Беверидж» запропоновано оптимізацію робочого процесу за рахунок відвантаження частини готової продукції безпосередньо з виробництва. В результаті реалізації запропонованих заходів спостерігаємо зниження обсягів споживання пального за рахунок оптимізації обсягів партій продукції. Такий ефекти досягається за рахунок зменшення кількості доставок, а також збільшення обсягів зберігання готової продукції на складах ТОВ «Фуд енд Беверидж».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 73–86.
2. Алькема В. Г., Кучмєєв О. О. Напрямки удосконалення інформаційного забезпечення логістичної діяльності підприємств оптової торгівлі. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6403?mode=full>.
3. Божанова В. Ю., Котуранова Т. В., Булєєв Ю. С., Цабій О. В. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг: навч. посібник. Дніпро: ДВНЗ ПДАБА, 2017. 280 с.
4. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 2. С. 21-26.
5. 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.
6. Городня Т. А., Кузик Т. А. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 6. С. 22-28.
7. Господарський кодекс України : Кодекс № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Денисенко М. П., Левковець П. Р., Михайлова Л. І. Організація та проектування логістичних систем: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 452 с.
9. Догадайло Я. В., Левченко О. П., Бодра Ю. А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 76-94.
10. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. 202 с.
11. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою

підприємства. URL: http://vlp.com.ua/files/78_0.pdf

12. Жалдак Г., Дем'ян А. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. К.: НТУУ «КПІ», 2020. С. 208-209.

13. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. №3. С. 63–66.

14. Ігнатенко І. В., Пічугіна М. А. Оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства електронної торгівлі. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 21. С. 172-179.

15. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Фалько К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 127–136.

16. Кириченко А., Березовська Л. Логістична діяльність у сфері міжнародної електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-16>

17. Ковальська Л.Л., Савка Б.Р. Методика оцінки рівня розвитку логістичної інфраструктури регіону. *Науковий журнал Луцького національного технічного університету*. 2012. № 1(2). С. 71–81

18. Ковальчук Н. В. Теоретичні аспекти логістичної діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=864>

19. Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3(20). С. 242-248.

20. Коляденко О. Л. Теоретичні засади логістичної діяльності підприємств АПК. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Вип. 58. С. 32-41.

21. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю

промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1. С. 114-123.

22. Корінь М. В. Логістика та її роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2020. № 35. С. 148-152.

23. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.56>.

24. Кривов'язюк І. В., Волинчук Ю. В., Кулик Ю. М. Діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4(31). С. 65-72.

25. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Сучасне розуміння поняття «якість логістичної діяльності». *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 150-163.

26. Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів: Підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

27. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичні системи. Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. 264 с.

28. Кулик В. А., Григорак М. Ю., Костюченко Л. В. Логістичний менеджмент: навч. посіб. К.: Логос, 2013. 268 с.

29. Лазоренко Т. В., Тхі Мінь Тхао До. Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 148–151

30. Макаренко Н. О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №7. С. 99-104.

31. Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Савостьянова А.В. Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 2. С. 77-90.

32. Малярець Л. М., Матвієнко-Беляєва Г. Л. Формалізація задач

контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 227 с.

33. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: Підручник. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

34. Митрофанова Н. Інформаційне забезпечення логістичної діяльності підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. Ч. I. С. 457-461.

35. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/70.pdf

36. Мудра Т. М., Чернобай Л. І., Калиновська Н. Л. Діагностика процесу управління витратами на логістичну діяльність на засадах функціонального підходу: теоретичні аспекти та практичне застосування. URL: http://www.pbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2017_3/087-091.pdf

37. Окландер М.А. Логістика: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

38. Омельченко О.В. Розвиток міжнародної логістики в умовах електронізації світової економіки : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.02. Вінниця, 2015. 232 с.

39. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за заг. ред. проф. М.П. Денисенко, проф. П.Л. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. Київ: ЦУЛ, 2010. 336 с.

40. Очеретенко С. В., Кудріна В. Ю. Використання знижок в логістичних системах підприємствах. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2019. Вип. 3. С. 72-75.

41. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність та основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3. С. 166-170.

42. Пальчик І. М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL:

<http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3080>.

43. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 355 с.

44. Пономаренко В., Таньков К., Лепейко Т. Логістичний менеджмент: підручник. Х. : ІНЖЕК, 2010. 482 с.

45. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-14. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

46. Про транспорт: Закон України № 232 / 94-ВР від 10.11.1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

47. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України № 1955-IV від 01.07.2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.

48. Семенова Т. В., Поправка К. С. Оцінка ефективності логістичної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(75). С. 614-617.

49. Скоропад І. С., Балюк Б. Р. Механізм управління витратами на логістичну діяльність підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 20.10. С. 32-38.

50. Скриньковський Р. М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2015. № 3 (18). Ч. 2. С. 48-51.

51. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, Ч.3. С. 54-59.

52. Соколовський С. А., Науменко М. О. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 236-245.

53. Сохацька О. М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 2 (145). С. 76-84

54. Стельмах Х. П. Нормативно-правове забезпечення та розвиток транспортно-логістичної системи України. *Економічний форум*. 2021. № 1(3). С. 17-25.
55. Струк Н. Р. Управління постачанням в логістичних системах підприємств АПК: практичний аспект. *Вісник Львівського ДАУ*. 2016. № 6. С. 77-85.
56. Сумець О. М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки*. 2013. №4 (21). С.290-296.
57. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу: монографія. Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.
58. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 867-872.
59. Трифонова О. В., Кравець О. Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 217-226.
60. Трифонова О. В., Трушкіна Н. В. Управління ризиками логістичної діяльності промислових підприємств. *БізнесІнформ*. 2018. № 12. С. 268-274.
61. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics*. 2019. Vol. 5, # 4. С. 156-172.
62. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
63. Тях М. О. Актуальні тенденції управління логістичною діяльністю підприємств URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230865>.
64. Федотова І. В. Формування багаторівневої моделі логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 5-31.
65. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.

66. Христенко Л. М., Мозговий Р. О. Побудова системи управління витратами на логістичну діяльність промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 3 (157). С. 212-219.
67. Чмихало Н. В., Оккерт І. Л., Ольховська А. Б., Сотнікова Н. В. Формування ефективної логістичної політики продовольчого підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Х.: ХНЕУ, 2019. 357 с.
68. Чернописька Н. В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 623: Логістика. С. 265–271
69. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
70. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 296-300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_48.
71. Шкригун Ю. О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 183-190.
72. Шкробот М. В., Моргонюк А. А. Удосконалення системи управління логістичними процесами підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (2). С. 849-854.
73. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 64-71.
74. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на логістичну діяльність на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2013. № 5. С. 102-109.

75. Яценко О.М., Грязіна А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 4–15.