

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Владислав БІЛОУС

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

Олександр Величко

« ____ » _____ 20 ____ року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БІЛОУСУ ВЛАДИСЛАВУ ВАЛЕРІЙОВИЧУ

- Тема роботи «**Удосконалення управління організацією логістичної діяльності підприємства**»,
керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент**,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «____» _____ 2024 р. № ____.
- Термін подання студентом роботи – 5 червня 2024 року.**
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Ретал Україна» Кам'янського району, Дніпропетровської області за 2019 - 2023 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства 2. Дослідження логістичної системи ТОВ «Ретал Україна» 3. Шляхи удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства. 4. Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
2. Структура реалізації товарної продукції. 3. Середньооблікова чисельність працівників. 4. Структура основних виробничих фондів підприємства. 5. Існуюча організаційна структура та структура управління. 6. Динаміка валової продукції та виявлення впливу факторів на його зміну. 7. Рентабельність витрат на виробництво продукції в ТОВ «Ретал Україна».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2024 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2024 року	
6.	Написання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Владислав БІЛОУС
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, завдання та значення логістичної діяльності в системі управління підприємством	8
1.2. Особливості та сучасні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «РЕТАЛ УКРАЇНА»	20
2.1. Організаційно - економічна характеристика діяльності ТОВ «Ретал Україна»	20
2.2. Аналітичний аналіз ефективності логістичної системи ТОВ «Ретал Україна»	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	35
3.1. Впровадження сучасних технологій для оптимізації логістичної діяльності ТОВ «Ретал Україна».....	35
3.2. Стратегічні рішення для покращення управління логістикою у виробничо-збутовій діяльності ТОВ «Ретал Україна».....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ.	57

ВСТУП

Ефективне керування логістичною діяльністю є однією з основних умов успішної роботи підприємства в умовах сучасного ринку. Логістика відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійного постачання сировини, оптимізації процесів зберігання та транспортування, а також у своєчасній доставці продукції клієнтам. Вдосконалення організації логістичної діяльності дозволяє підприємствам знижувати операційні витрати, підвищувати якість обслуговування та покращувати загальну ефективність. Дослідження методів та підходів до оптимізації логістичних процесів є актуальним завданням, яке дозволяє забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Вивчення та впровадження передових методів і технологій в управління логістикою забезпечить підприємству можливість не лише залишатися конкурентоспроможним, але й досягати нових висот у своїй галузі. Такий підхід дозволить підприємству адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, ефективніше використовувати наявні ресурси та забезпечити високу якість клієнтського сервісу, що є запорукою довгострокового успіху.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи, що лежить в площині дослідження питань раціоналізації управління логістичною діяльністю підприємства зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності та ефективності в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу. Удосконалення логістичних процесів сприяє зниженню витрат, покращенню управління запасами та підвищенню якості обслуговування клієнтів, а впровадження новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту дозволяє досягти більшої прозорості та контролю над операціями. Крім того, екологічні вимоги та глобальні ланцюги поставок роблять це дослідження особливо актуальним для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Як свідчення важливості логістики можна запропонувати приклад тої ситуації, яка утворилась в Україні з початком повномасштабного російського

вторгнення. З початком військової агресії Росії на Україну порти на березі моря стали заблокованими, автотранспортна та залізнична вантажна інфраструктура відчували постійне перевантаження, а в багатьох випадках ще були і пошкоджені, виник певний дефіцит в забезпеченні паливно-мастильними матеріалами, а також подібні фактори які ускладнили і продовжують ускладнювати логістичні процеси діючих підприємств та і стан загальнонаціональної економіки в цілому. Та навіть за таких негативних умов окремим підприємствам вдалося наростити об'єми виробничої діяльності, Тоді як домінуюча більшість зазнає і до цього часу суттєвих збитків і вимушена скорочувати та призупиняти свою діяльність. Елементом успіху таких підприємств виявилось швидкість ухвалення та реалізації логістичних рішень і вірно спрямована стратегія логістики, що дала змогу організаціям динамічно адаптувати внутрішньо-логістичну систему до нових викликів зі зміною умов діяльності.

Метою дослідження даної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування ефективних методів і підходів до вдосконалення управління логістичною функціональністю підприємства для підвищення його конкурентної стійкості, економічної ефективності та забезпечення спрямованого розвитку.

Головними завданнями досліджень даної кваліфікаційної роботи є:

1. Проаналізувати сучасні тенденції та виклики в керуванні підприємствами за логістичними принципами.
2. Вивчити існуючі методи та підходи до раціоналізації логістичних процесів.
3. Дослідити вплив впровадження новітніх технологій на ефективність логістичної діяльності.
4. Розробити перспективні рекомендації для раціоналізації управління логістичними функціями підприємства на основі отриманих даних.
5. Оцінити ефективність запропонованих методів на прикладі конкретного підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі є процес логістичної діяльності підприємства, яка включає управління постачанням, зберіганням, транспортуванням та розподілом товарів.

Предметом дослідження виступають методи та підходи до раціоналізації управління логістичною діяльністю організації, включаючи впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень.

ТОВ «Ретал Україна» – це потужне, стабільно функціонуюче підприємство, оснащене всіма необхідними матеріальними ресурсами для забезпечення ефективної та прибуткової діяльності. Основний акцент виробничої діяльності компанії спрямований на виготовлення та реалізацію пластикової тари і посуду, які мають значний попит на ринку. Завдяки високій якості виробленої продукції та ефективному управлінню бізнес-процесами, підприємство демонструє стійке зростання та розвиток.

В роботі визначено, що перспективи подальшого розвитку підприємства полягають у розширенні асортименту пластикових виробів та інтеграції інноваційних технологій у виробничі процеси. Застосування сучасних методів управління логістичними операціями та оптимізація виробничих потужностей забезпечить підприємству стабільні фінансові надходження і зміцнить його позиції на конкурентному ринку.

Метами, які були використані у ході дослідження стали: монографічний аналіз, аналітичне вирівнювання динамічних рядів, абстрактно-логічний підхід, екстраполяція трендів, кореляційно-регресійний аналіз, прогностичне планування, а також економіко-математичне та статистичне моделювання.

Інформаційною базою для дослідження стали адміністративні та нормативні документи підприємства, а також бухгалтерська, економічна та статистична звітність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та значення логістичної діяльності в системі управління підприємством

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління логістичною діяльністю підприємства набуває все більшої важливості. Логістика є ключовим елементом, що забезпечує безперебійний рух товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача, оптимізує процеси постачання, зберігання, транспортування та розподілу. Успішна логістична діяльність сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та якості обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

Сучасне управління логістикою охоплює широкий спектр завдань, від стратегічного планування і управління запасами до інтеграції новітніх технологій і оптимізації логістичних ланцюгів. Кожне з цих завдань вимагає глибокого розуміння сутності логістичної діяльності, її місця в загальній системі управління підприємством та ролі в досягненні довгострокових цілей.

Сучасні логістичні ідеї проектуються на галузі соціальної сфери, індивідуально домашнього господарювання, публічного адміністрування, тощо.

Очевидно, логістичні принципи можуть використовуватись в різноманітних секторах людської життєдіяльності. Окрім того розвиток логістики як науки перебуває в активній фазі, а відтак велика кількість різноманітних складових безперервно вивчаються та конкретизуються, чим і пояснюється значна кількість різноманітних визначень категорії «логістика».

Логістика розглядається як наука безпосередньо пов'язана з керуванням матеріальними та взаємозв'язаними фінансовими, комунікаційними та рядом інших потоків задля раціоналізації діяльності виробничо-господарських систем,

що ґрунтуються на максимально результативному застосуванні всіх наявних ресурсів.

Значення категорії логістики, так як і саме тлумачення зазначеного терміну, безпосередньо пов'язане з історичним розвитком і еволюційними змінами в ринковій системі взаємовідносин, а також викликано чергою різноманітних причин:

- різниця в традиційних підходах до організації та координації руху товарної продукції;
- різниця в глибині вивчення і опрацювання проблемних питань логістики в кожній окремій країні;
- різниця в особливості і обсязі завдань, які розв'язує логістика в конкретній організації;
- значна кількість спрямувань в функціональному використанні логістичних структур.

Саме на цьому і базуються різноманітні підходи до трактування визначень логістики:

1) як сфери науки (опрацювання методики, наукових принципів та засобів прогнозування будь-яких операцій, які виконують в своїй діяльності різноманітні учасники);

2) як функціональна галузь (пряме керівництво операціями, що включають комплекс складових виробничо-господарської системи починаючи від вихідного джерела сировини і закінчуючи пропозицією кінцевої продукції покупцеві) [11].

Потреба у керуванні операціями визначається вимогами соціально-економічного прогресу, який зумовлюється ростом обсягів вантажних перевезень, різноманітністю маршрутів переміщення сировини між економічними агентами, прагненням мінімізувати витрати, а також збільшенням кількості взаємодій між партнерами логістичної системи. Отже, можливо зазначити, що суть логістики виявляється у обґрунтованому керуванні матеріальними, а також залежними від них фінансовими, персональними та

іншими потоками. Та досягнення цього обґрунтованого керування можливе завдяки відповідності певним, ключовим принципам:

1. Інтегральний підхід (оптимізація матеріальних потоків від початкового джерела сировини до кінцевих споживачів сприяє досягненню оптимальних результатів у процесі виконання операцій);
2. Контроль витрат (важливо враховувати всі витрати, які виникають протягом шляху переміщення матеріального потоку, для їх подальшої мінімізації);
3. Рівень технологічності (поступ у сферах науки та техніки дозволяє застосовувати в логістиці високотехнологічне устаткування, яке підвищує якість виконання завдань і зменшує витрати);
4. Ефективність трудової діяльності (залежить від умов роботи, чим вони кращі, тим більша ефективність);
5. Гнучкість (в умовах нестабільних ринкових обставин важливо, щоб логістична система могла своєчасно адаптуватися).

Як впливає, логістична система представляє собою складну, динамічну, відкриту конструкцію:

- вона містить багато складових (закупівлі, доставка, складські приміщення, запаси, транспорт, персонал та інші);
- в ній існують циклічні зв'язки, як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем;
- підприємство є елементом логістичного ланцюга та може входити в логістичні альянси.

Логістична система, формуючи структуру, може спроектувати та втілити переміщення ресурсних активів. Таким чином, логістична система становить комплекс компонентів, які взаємопов'язані різноманітними оперативними функціями. Реалізація цих функцій має за ціль основне завдання логістики — забезпечення доставки відповідного продукту у призначений час та місце, у необхідному обсязі та відповідної якості, з мінімізацією витрат. Це сприяє

зниженню цін на продукти та підвищенню стратегічних позицій фірми на ринку, а також підтримує систематичну резистентність організації [21].

З огляду на складність архітектури логістичної системи, вона має багато різновидів. У вертикальному аспекті, залежно від масштабу, вона поділяється на макро- та мікросистеми.

Макрологістичні системи охоплюють підприємства та інституції промислового виробництва, постачальницько-збутові системи та транспортні компанії у різних регіонах (транснаціональні корпорації, торгово-промислові комплекси, регіональні промислові об'єднання). Вони зосереджені на виконанні завдань, таких як:

- обрання виду транспорту і методики транспортування;
- визначення оптимальних маршрутів для потоків матеріалів;
- вибір локацій доставки та джерел постачання різноманітних ресурсів;
- планування областей обслуговування для своєчасної доставки;
- розробка та управління мережею складських систем для ефективності потоків ресурсів.

На цьому рівні системи класифікуються на логістичні з прямими зв'язками, ешелоновані логістичні та адаптивні логістичні системи. Основна різниця між ними полягає у наявності посередників у процесі пересування матеріалів між виробником і споживачем.

У першому випадку матеріальний потік обходить посередників. В ешелонованих системах включений принаймні один посередник. Адаптивні системи поєднують обидва ці підходи, дозволяючи матеріальному потоку рухатися як безпосередньо, так і через одного або кілька посередників.

Мікрологістичні системи враховують стратегічні інтереси компанії та оптимізують основні оперативні процедури. Вони зосереджені на діяльності окремих підприємств і адресують їх специфічні задачі. Залежно від функціональної ролі, ці системи поділяються на ті, що діють в межах виробничого процесу та зовнішні.

Внутрішньовиробничі системи логістики сприяють оптимізації діяльності протягом виробничого циклу. Зовнішні логістичні системи ж займаються завданнями, що виходять за межі виробництва, керуючи рухом матеріальних та супутніх потоків від початкового джерела до кінцевого пункту призначення.

Існують альтернативні поділи систем. У цьому випадку логістичні системи охоплюють шість функціональних зон логістики:

1) Закупівельна логістика полягає у процедурі забезпечення підприємства сировиною та матеріалами. Її межі окреслені умовами угод з постачальниками і функціями, які виконуються службами постачання на підприємстві. Цей тип логістики передбачає аналіз постачальників, укладання угод з ними та здійснення нагляду за їх виконанням.

2) Виробнича логістика реалізується в межах одного підприємства. В цій системі, зазвичай, відсутні фінансово-товарні взаємини між учасниками логістичного процесу, а межі встановлені не угодами, а керівними рішеннями системи управління підприємством.

3) Розподільна логістика охоплює широкий спектр завдань, які виконують як виробничі, так і торговельно-посередницькі підприємства. Цікавим є той факт, що управління процесами та вирішення завдань розподільної логістики можуть здійснювати зовнішні органи.

4) Логістика управління запасами неперервно постачає споживача необхідними ресурсами. Вона займається підрахунком поточного стану запасів, обрахунком обсягу замовлення, розміром гарантійних внесків, визначенням періодів між замовленнями.

5) Транспортна логістика виділяється нечіткістю своїх меж. Весь об'єм транспортної діяльності поділяється на дві основні групи:

- діяльність, що виконується транспортом спеціалізованих організацій (транспорт загального користування);
- діяльність, що виконується власним транспортом не транспортних організацій.

Мета транспортування визначається потребою доставки потрібного продукту, у відповідній якості, вчасно і з мінімальними витратами.

б) Інформаційна логістика створює основу для переміщення матеріального потоку. Від того, наскільки ефективно організовані інформаційні потоки, залежить успішне переміщення ресурсів. Важливим є те, що інформаційна логістика діє як всередині підприємства, так і поза його межами. Вона дозволяє проводити обмін інформацією між різними учасниками процесу, які можуть знаходитися на значних відстанях один від одного. Такий обмін здійснюється завдяки використанню мікропроцесорної техніки та інформаційних систем [18].

Також варто відзначити, що згадані типи логістичних систем не можуть функціонувати ізольовано. Більше того, використання одного з типів часто зумовлює потребу в застосуванні іншого. Це пов'язано з тим, що кожна логістична система має нечіткі межі своєї діяльності. Таким чином, одна система поступово переходить у сферу діяльності іншої, сприяючи таким чином ефективній роботі логістичної системи загалом.

Наразі не сформовано єдиного підходу до визначення терміну "логістична діяльність". Це підтверджується різноманітністю вживаних термінів, таких як "логістичний процес", "логістика підприємства", "логістично орієнтоване промислове виробництво", "форми логістичної діяльності", "канали дистрибуції" та інші.

Термін "логістичний процес" визначається як "інтегрована структура для прийняття рішень, яка об'єднує транспортування, запаси, складські приміщення, системи обробки матеріалів, упаковку та інші супутні види діяльності, всі вони спільно реалізують необхідні компроміси, що включають вартість і сервіс від постачальника до споживача (ланцюг поставок)".

Згідно з думкою деяких дослідників, "логістика підприємства" розглядається як "система поточкових процесів, що дозволяє ефективно керувати складною системою, з урахуванням особливостей кожної ланки і визначенням логістичних факторів, які впливають на ефективність діяльності в

цілому". Інші вважають, що "ринкове середовище стимулює появу логістично орієнтованих промислових виробництв як результат системного підходу до керування економічними взаємовідносинами і визначеними ними виробничими, комерційними та іншими видами діяльності у їх взаємозв'язку, пов'язаних з проектуванням і управлінням потоковими процесами, що проходять у внутрішньому і зовнішньому середовищі". Деякі автори використовують термін "канали дистрибуції".

До послуг, які забезпечують ці канали, належать: «фізичне розподілення, перевезення та складування товарів (матеріальних ресурсів)».

Існують різноманітні погляди щодо «форм логістичної діяльності підприємств». За думкою деяких дослідників, до логістичної діяльності підприємств належить «створення економічних зв'язків; оцінювання потреб у перевезенні продукції, її обсягах; визначення порядку та переміщення продукції через етапи складського зберігання; вибір методів транспортування, транспортних засобів, маршрутів і технологій перевезення; координація ефективного керування поставками та транспортуванням продукції; мінімізація запасів продукції; розташування та керування діяльністю підприємств складської ланки; надання логістичних послуг».

Інші вчені до «форм логістичної діяльності підприємства» включають «розміщення виробничих баз та матеріальних потоків; керування процесами переробки сировини та матеріалів; перевезення вантажів та їх підготовку до транспортування; керування матеріально-технічним забезпеченням; планування виробничих процесів; організацію фінансових інвестицій; керування використанням відходів та вторинної сировини; забезпечення ресурсами; реалізацію продукції».

Під «логістичними формами діяльності» розуміють «постачання або закупівлі; товароперевезення або вантажні перевезення»; «приймання; зберігання; моніторинг запасів; комплектування замовлень; переробку вантажів»; «зовнішні перевезення; управління фізичним розподілом; обробку,

повернення продукції та видалення відходів»; «вибір місць розміщення; комунікації».

Загалом, визначаючи логістику як напрям діяльності, слід підкреслити відсутність єдиної методології. Є визначення логістичної діяльності як організації процесів. Деякі вчені вважають цей напрям діяльності включеною організацію постачання виробництва сировиною і матеріалами та реалізацію готової продукції; іншими – виробництво, зберігання, транспортування і розподіл продукції. Існує також розгляд логістичної діяльності як керування процесами. Деякі автори обмежують керування процесами лише керуванням матеріально-технічним забезпеченням або керуванням зберіганням і переміщенням первинної сировини, матеріалів і товарної продукції. Це свідчить про необхідність уточнення цього поняття.

Розглянемо структуру ключових операцій логістичної функції на промисловому підприємстві (Рис. 1.1):

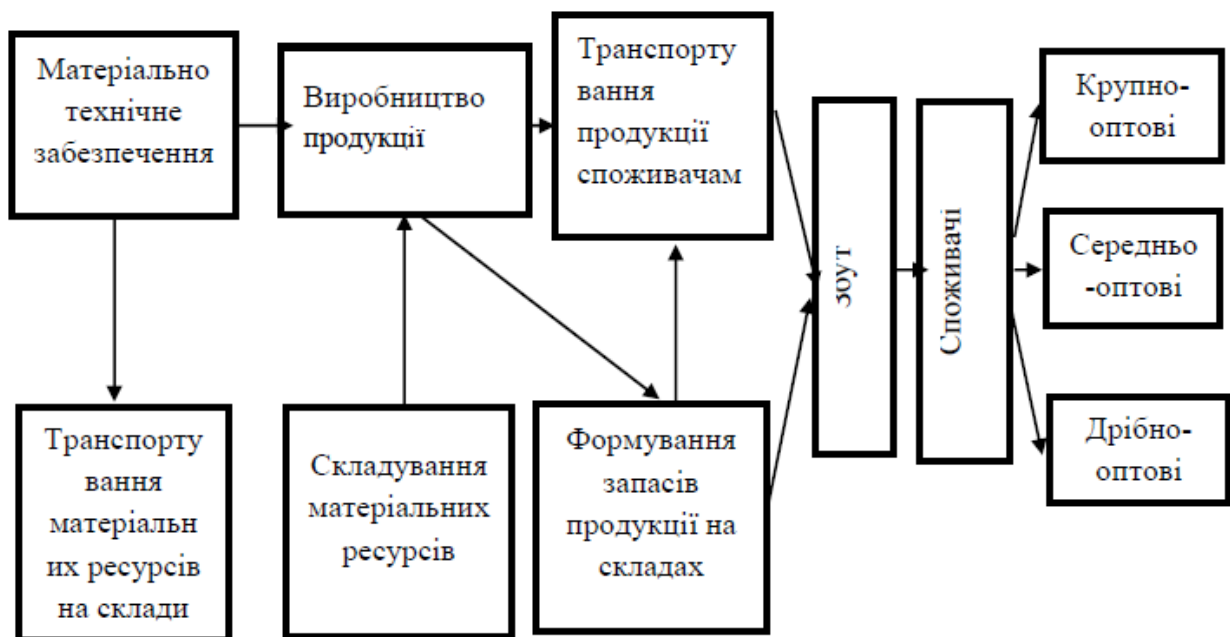


Рис. 1.1 – Схематична хронологія процедур логістичних операцій у промисловому підприємстві

Враховуючи такий підхід до уточнення логістичної діяльності на промисловому підприємстві, можливо вдосконалити розуміння та перелік "обов'язків і завдань логістичної діяльності". На даний час відсутній уніфікований метод у визначенні ключових обов'язків та завдань логістичної

діяльності на підприємстві. За однією з класифікацій основні логістичні обов'язки включають: “логістичне керування”; “прийом, оброблення та реєстрація замовлення; планування виробництва”; “закупівля продукції”; “доставлення продукції; зберігання та складування продукції на складі”; “відпуск продукції”; “доставка замовлення”.

Інші науковці розглядають основні логістичні обов'язки як “планування, організацію та керування матеріально-технічним постачанням, створення економічних зв'язків при поставках товарів або послуг, їхнє вдосконалення, коригування та оптимізацію; планування, організацію та керування складською господарством; планування, організацію та керування транспортною справою; планування, організацію та керування матеріальними та інформаційними потоками у виробничому процесі; планування, організацію та керування комерційними логістичними послугами; планування та контроль інвестицій для розвитку логістичної інфраструктури; управління запасами товарів і матеріалів; управління інформаційними комплексами; планування, організацію та керування процесами розподілу і поставки; моніторинг якісних показників і їх стандартизацію; визначення об'ємів і напрямків матеріальних та інформаційних потоків; прогнозування потреб у транспортних послугах; проектування структурних елементів у логістичних системах”.

Деякі автори до “завдань логістичної діяльності” підприємства включають “складання оптимальної виробничої програми виробничо-торгової системи промислового підприємства, що відповідає структурі попиту споживачів; розробку схеми її змін у випадках коливань попиту споживачів при ресурсних обмеженнях; мінімізацію запасів на кожному етапі логістичної системи підприємства; мінімізацію витрат при організації і переміщенні матеріальних та інформаційних потоків у логістичній системі”.

Загалом, формулюючи поняття “логістичні обов'язки та завдання на промисловому підприємстві”, можна зазначити, що деякі дослідники не включають виробництво та збут готової продукції до логістичних функцій, інші не залучають аналіз та контроль за основними логістичними процедурами;

треті обмежуються лише постачанням, виробництвом і фізичним розподілом; четверті вважають, що однією з логістичних функцій є планування виробництва, але сам процес виробництва продукції не враховують

1.2. Особливості та сучасні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства

Підприємства, що створили логістичні відділи у своїх організаціях, обов'язково повинні оцінювати ефективність їхньої роботи. Це здійснюється через зворотний зв'язок: завдання від керівництва - прийняття рішень службою логістики - їх виконання - оцінка результатів роботи керівництва.

Існує кілька методів оцінки. Кожен з них передбачає порівняння результатів роботи певної галузі логістики з раніше встановленими цілями та аналіз витрат, продуктивності або якості обслуговування. Ось докладніший огляд цих методів:

1. Метод витрат. Він базується на визначенні коштовних критеріїв для кожної окремої функції логістики в організації. Коштовні критерії можуть також встановлюватися за одиницю маси доставленої або відвантаженої продукції, за окрему поставку або за конкретне замовлення. Через порівняння витрат узагалі та по кожному напрямку відповідно до встановлених коштовних критеріїв та цілей виявляються розбіжності за кінцевими показниками. Це дає змогу вносити необхідні корективи та доповнення в роботу логістичного відділу.

2. Метод продуктивності. Оцінка ефективності роботи логістичного відділу при його використанні є кількісною і зазвичай виражається у фізичних одиницях, наприклад, відвантаження продукції в тонах, виконання певної кількості замовлень, доставка партій товарів у належній комплектації.

Кількісні показники на вході порівнюються з результатами на виході. В розрахунок беруться людино-години, використані на забезпечення виконання

визначеного обсягу робіт; кількість кадрового складу, залученого до виконання цих завдань; кількість і технічні характеристики задіяної техніки для конкретного обсягу робіт; використовувані площі складських приміщень. Оцінюється загальний обсяг робіт у співвідношенні до одиниці продукції.

3. Метод обслуговування. Цей підхід використовує оцінку наданих послуг за такими критеріями: тривалість сервісу; пунктуальність (своєчасне виконання); регулярність (дотримання розкладу технологічних операцій); обсяг пошкоджень (кількість ушкоджень кінцевого продукту внаслідок навантаження-розвантаження, транспортування та складського зберігання).

Якість обслуговування стає все більш важливою у контексті зростаючої конкуренції на національних та міжнародних ринках. Аналіз результатів оцінки послуг різних компаній дозволяє встановити лідерство тих чи інших організацій у ефективності логістичних служб.

Ефективність діяльності керівників логістичних служб на підприємстві зазвичай оцінюється за трьома аспектами: стаке управління, вирішення проблем, реалізація проектів. Розглянемо їх.

4. Стаке управління. Керування повсякденною діяльністю і досягнення специфічних цілей, встановлених організацією у сферах продуктивності, фінансування проектів та інших аспектах логістики.

5. Вирішення проблем. Здатність менеджера виявляти та аналізувати проблеми, знаходити найбільш ефективні рішення, систематично поліпшувати якість обслуговування та збільшувати рентабельність інвестицій як у часовому, так і у вартісному вимірах.

6. Реалізація проектів. Здібності менеджера втілювати в життя заплановані проекти, ефективно вносити корективи у їхнє виконання, сприяти підвищенню ефективності праці загалом на підприємстві та у окремих напрямках логістики.

Підприємства також оцінюють своїх менеджерів за їхньою здатністю розвивати управлінські навички працівників, мотивувати їх до участі у різноманітних проектах.

Практика встановила стандарти, за якими компанії оцінюють роботу своїх логістичних служб та керівників. Ці стандарти включають: постійний моніторинг запасів товарів протягом року і знаходження можливостей для їх скорочення на складах підприємства та в системі розподілу; забезпечення обслуговування клієнтів на рівні 92% готовності продукції до відвантаження протягом 5 днів з моменту прийому замовлення; утримання витрат на діяльність логістичної служби на рівні 3,5% від сукупного обсягу продажів за рік; зниження транспортних витрат до 2,5% від обсягу продажів цього року і до 2,4% наступного року; зменшення пошкоджень товарів під час навантаження-розвантаження до 10% від обсягу продажів за рік; підтримка високої точності виконання замовлень за часом і комплектацією товарів на рівні 98%.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «РЕТАЛ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Ретал Україна»

Основним напрямком діяльності ТОВ «Ретал Україна» є виробництво пластикової тари, яка широко використовується в харчовій, хімічній, фармацевтичній та інших галузях промисловості. Виробничі потужності компанії дозволяють виготовляти різноманітні види тари, що відповідають найсуворішим стандартам якості та екологічної безпеки.

ТОВ «Ретал Україна» є одним з провідних підприємств у галузі виробництва пластикової тари та інших виробів з пластмас в Україні. Засноване з метою забезпечення високоякісною продукцією різних секторів економіки, підприємство швидко завоювало ринок завдяки інноваційним підходам та високим стандартам виробництва.

Крім виробництва тари, ТОВ «Ретал Україна» займається виготовленням інших виробів з пластмас, що включає широкий спектр продукції для побутового та промислового використання. Така багатопрофільна діяльність дозволяє підприємству швидко реагувати на змінні потреби ринку та задовольняти вимоги клієнтів.

Одним з важливих аспектів діяльності ТОВ «Ретал Україна» є оптова торгівля різними продуктами, включаючи молочні продукти, яйця, харчові олії та жири. Цей напрямок забезпечує додаткові джерела доходу та сприяє диверсифікації бізнесу, що є ключовим фактором у забезпеченні стабільного розвитку підприємства.

Компанія також надає в оренду машини, устаткування та інші товари, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та задовольняти потреби партнерів. Оренда обладнання є вигідною альтернативою для багатьох клієнтів,

які не мають можливості або бажання здійснювати великі капіталовкладення у власне устаткування.

Важливою складовою діяльності ТОВ «Ретал Україна» є неспеціалізована оптова торгівля, що дозволяє компанії охоплювати широкий спектр ринків та продуктів. Такий підхід забезпечує гнучкість у діяльності підприємства та можливість швидко адаптуватися до змін ринкових умов.

Крім того, компанія активно займається консультуванням з питань комерційної діяльності та управління, що сприяє підвищенню ефективності роботи як самої компанії, так і її партнерів. Консультаційні послуги охоплюють широкий спектр питань, включаючи стратегічне планування, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності.

ТОВ «Ретал Україна» також проводить технічні випробування та дослідження, що дозволяє постійно вдосконалювати продукцію та процеси. Такий підхід гарантує високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам, що є важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Структура ТОВ «Ретал Україна» включає різноманітні підрозділи, які забезпечують ефективне управління та функціонування підприємства. Логістична система компанії охоплює всі етапи виробничого циклу, від постачання сировини до доставки готової продукції клієнтам. Використання сучасних технологій та інноваційних рішень у логістиці сприяє підвищенню ефективності діяльності та задоволенню потреб клієнтів.

ТОВ «Ретал Україна» постійно інвестує у розвиток своїх виробничих потужностей, що дозволяє впроваджувати нові технології та розширювати асортимент продукції. Орієнтуючись на потреби клієнтів та інновації, компанія зміцнює свої позиції на ринку та забезпечує високий рівень якості продукції та послуг.

Завдяки багатопрофільній діяльності, адаптивності до змін ринкових умов та високим стандартам якості, ТОВ «Ретал Україна» продовжує успішно

розвиватися та забезпечувати стабільний ріст, роблячи свій внесок у економічний розвиток України.

Переглянемо детальніше базові фінансово-економічні параметри діяльності ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки, що дозволить оцінити фінансову стійкість підприємства та визначити ключові напрями для подальшого розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки

Показник\Роки	2021	2022	2023	Зміни 2023 до 2021 у %
Капітал власників	54 083,10	46 650,45	28 549,02	52,79
Довгострокові активи	14 429,13	15 552,60	16 460,44	114,08
Оборотні активи	39 653,97	31 097,85	12 088,58	30,49
Довгострокові фінансові ресурси	39 653,97	31 097,85	12 088,58	30,49
Короткострокові зобов'язання	106 565,97	133 709,73	101 311,18	95,07
Сукупні джерела фінансування	146 219,94	164 807,58	113 399,76	77,55
Загальна вартість запасів і витрат	59 823,51	65 586,99	45 199,06	75,55
Капітал власників	54 083,10	46 650,45	28 549,02	52,79

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки свідчать про зниження капіталу власників на 52,79% та зменшення оборотних активів і довгострокових фінансових ресурсів на 69,51%. Незважаючи на це, підприємство демонструє зростання довгострокових активів на 14,08%, що вказує на інвестиції в розвиток. Короткострокові зобов'язання знизилися на 4,93%, що покращує фінансову стабільність. Загальна вартість запасів і витрат зменшилася на 24,45%, що може бути результатом оптимізації. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно зосередитися на залученні нового капіталу та підвищенні ефективності використання ресурсів (Додаток А).

На рисунку 2.2 представлено динаміку власного капіталу ТОВ «Ретал Україна» за період з 2021 по 2023 роки.

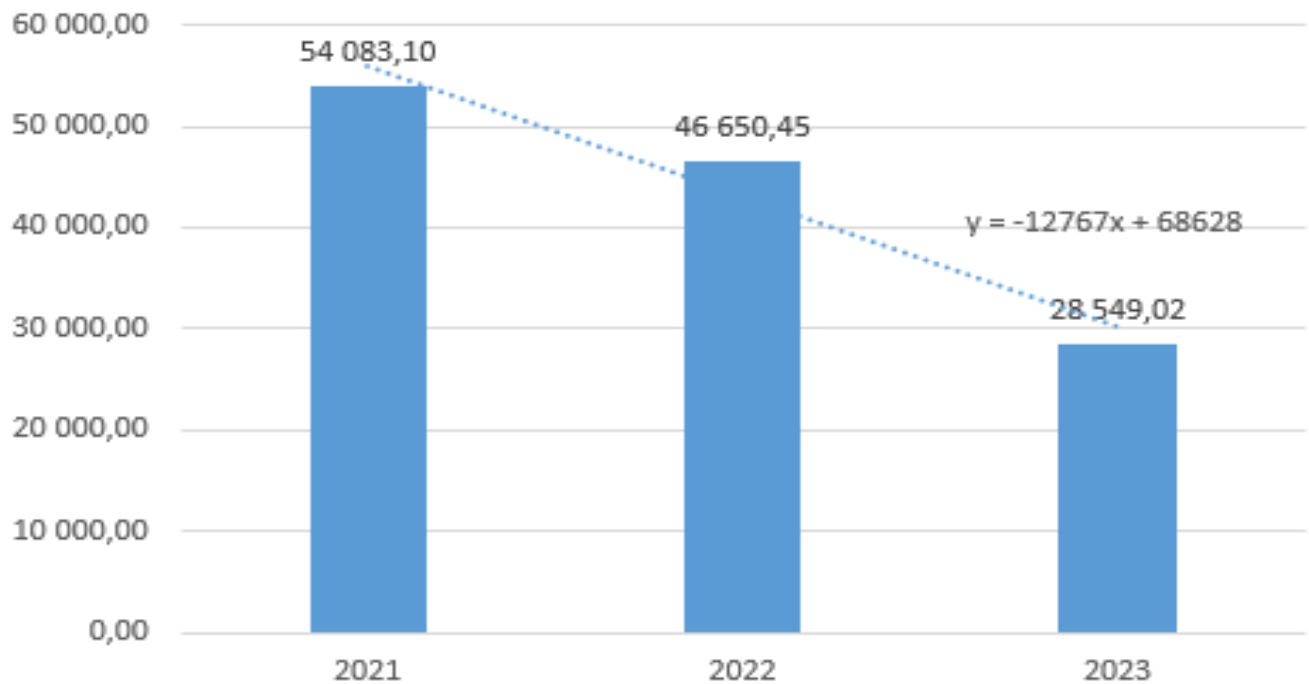


Рис. 2.1 - Динаміка капіталу власного ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки.

Рис.2.1 ілюструє значне зниження власного капіталу підприємства протягом аналізованого періоду. У 2021 році власний капітал становив 54 083,10 тис. грн, у 2022 році зменшився до 46 650,45 тис. грн, а у 2023 році знизився до 28 549,02 тис. грн. Така тенденція свідчить про необхідність розробки стратегій для залучення додаткового капіталу та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Важливим показником ефективності діяльності ТОВ «Ретал Україна» є рівень рентабельності, який відображає здатність підприємства генерувати прибуток від своєї господарської діяльності. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку та як добре воно управляє своїми витратами.

Рентабельність підприємства можна розглядати з різних аспектів, таких як рентабельність продажів, рентабельність активів і рентабельність власного капіталу. Ці показники дають можливість комплексно оцінити фінансовий стан підприємства та його здатність забезпечувати стійке зростання у майбутньому.

У таблиці 2.2 наведено детальний аналіз рентабельності господарської діяльності ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки. Даний аналіз допоможе виявити тенденції у зміні рентабельності та визначити основні фактори, що впливають на прибутковість підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка рентабельності господарської діяльності
ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки**

Показник\Роки	2021	2022	2023	Зміни 2023 до 2021 у +,-
Рентабельність активів, %	27,83	32,47	38,71	10,88
Рентабельність власних коштів, %	41,51	48,07	180,28	138,77
Рентабельність довгострокових активів, %	0,26	0,28	394,61	394,35
Рентабельність стабільних інвестицій, %	0,04	0,03	37,98	37,95
Рентабельність продажів, %	9,11	10,29	11,71	2,59
Рентабельність операційної діяльності, %	9,84	11,76	12,64	2,80
Рентабельність активів, %	27,83	32,47	38,71	10,88
Рентабельність власних коштів, %	41,51	48,07	180,28	138,77

Аналіз рентабельності за період 2021-2023 років свідчить про зміни в ефективності господарської діяльності ТОВ «Ретал Україна». Виявлені тенденції у зміні рентабельності допоможуть керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізації витрат для забезпечення стабільного розвитку.

Показники рентабельності ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки демонструють значне покращення. Рентабельність активів зросла з 27,83% у 2021 році до 38,71% у 2023 році, а рентабельність власних коштів збільшилася з 41,51% до 180,28%. Рентабельність довгострокових активів піднялася з 0,26% до 394,61%, а стабільних інвестицій – з 0,04% до 37,98%, що вказує на ефективні інвестиційні стратегії. Рентабельність продажів зросла з 9,11% до 12,07%, а операційної діяльності – з 9,84% до 15,02%, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства. Загалом, ці позитивні тенденції

вказують на стабільний розвиток та покращення фінансової стійкості ТОВ «Ретал Україна».

Динаміка рентабельності діяльності ТОВ «Ретал Україна» наведена на рис. 2.2, що дозволяє наочно оцінити зміни в ефективності господарської діяльності підприємства за період 2021-2023 років. Цей графік ілюструє зростання основних показників рентабельності, таких як рентабельність активів, власних коштів, довгострокових активів, стабільних інвестицій, продажів та операційної діяльності.

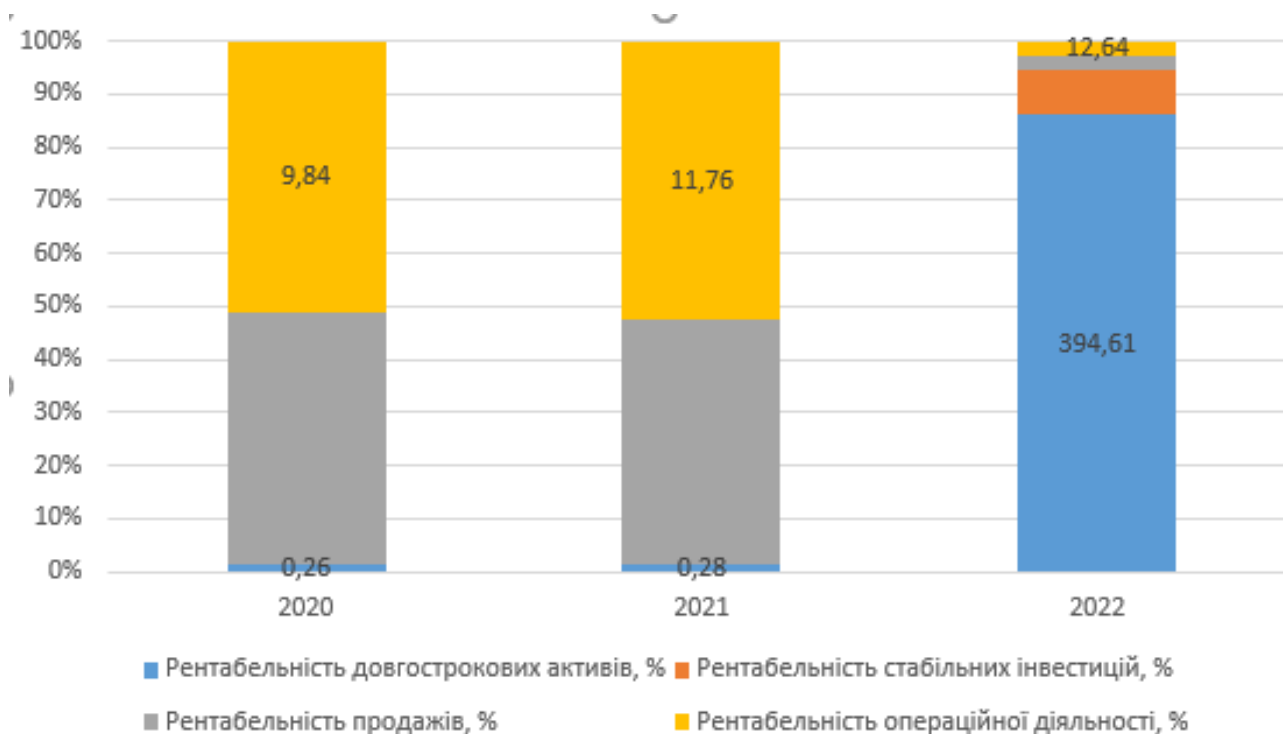


Рис. 2.2. Динаміка основних видів рентабельності ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 рр., %.

Результати функціонування логістичної системи безпосередньо впливають на фінансову ефективність компанії. Рисунок демонструє, як компанія змогла покращити свою фінансову ефективність завдяки вдалій інвестиційній політиці та оптимізації витрат. Показники рентабельності ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки демонструють значне покращення. Рентабельність активів зросла з 27,83% у 2021 році до 38,71% у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності використання активів підприємства. Рентабельність власних коштів збільшилася з 41,51% до 180,28%, вказуючи на

значне підвищення ефективності використання власного капіталу. Рентабельність довгострокових активів піднялася з 0,26% до 394,61%, а стабільних інвестицій – з 0,04% до 37,98%, що свідчить про успішні інвестиційні стратегії. Рентабельність продажів зросла з 9,11% до 12,07%, а операційної діяльності – з 9,84% до 15,02%, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства.

Ці позитивні тенденції у фінансовій стійкості підприємства є результатом успішного управління ресурсами. Таким чином, на рисунку 2.2 показано динаміку основних видів рентабельності ТОВ «Ретал Україна» за 2021-2023 роки, відображену у відсотках.

Завдяки ефективній логістичній системі та вдалій фінансовій політиці ТОВ «Ретал Україна» демонструє стабільний розвиток та покращення фінансової стійкості. Інтеграція передових технологій, оптимізація витрат та ефективне управління ланцюгом поставок дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Логістична система ТОВ «Ретал Україна» є комплексом взаємопов'язаних процесів, інфраструктури та технологій, що забезпечують ефективне управління потоком товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Ця система є ключовою для підтримки високого рівня обслуговування клієнтів та оптимізації операційних витрат підприємства. Ефективне управління ланцюгом поставок, складування та управління запасами, виконання замовлень, транспортування та доставка, відстеження та видимість, а також зворотна логістика складають основні елементи цієї системи.

1. Управління ланцюгом поставок. Основним елементом логістичної системи ТОВ «Ретал Україна» є управління ланцюгом поставок, яке включає координацію роботи з постачальниками, управління рівнем запасів та забезпечення безперебійного постачання матеріалів і товарів. Це дозволяє підприємству підтримувати оптимальний рівень запасів, мінімізувати затримки у постачаннях і своєчасно виконувати замовлення.

2. Складування та управління запасами. ТОВ «Ретал Україна» має сучасні склади та розподільчі центри, що забезпечують зберігання продукції та ефективне управління запасами. Автоматизовані системи відстеження та управління запасами дозволяють оптимізувати простір для зберігання, контролювати рівень запасів і забезпечувати наявність продукції в необхідній кількості.

3. Виконання замовлень. Процес виконання замовлень включає обробку замовлень клієнтів, комплектацію, пакування та доставку продукції. Логістична система ТОВ «Ретал Україна» забезпечує координацію зі складами, перевізниками та іншими зацікавленими сторонами для своєчасного та точного виконання замовлень, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів.

4. Транспортування та доставка. Транспортна система підприємства використовує комбінацію різних видів транспорту, включаючи вантажівки, залізницю та морські перевезення, для доставки продукції клієнтам. Ефективна маршрутизація та планування транспортних операцій дозволяють мінімізувати витрати та забезпечувати швидку доставку товарів.

5. Доставка до останньої милі. Доставка до останньої милі є критично важливим етапом у логістичному ланцюгу ТОВ «Ретал Україна». Підприємство використовує власний автопарк та послуги сторонніх кур'єрських служб для транспортування товарів від розподільчих центрів до кінцевих споживачів. Цей етап забезпечує максимальну зручність для клієнтів та своєчасність доставки.

6. Відстеження та видимість

Логістична система ТОВ «Ретал Україна» використовує сучасні технології відстеження, такі як штрих-коди, RFID та GPS, для забезпечення видимості в реальному часі розташування та статусу відправлень. Це дозволяє підприємству та клієнтам відстежувати процес виконання замовлень, що підвищує прозорість операцій та довіру до компанії.

7. Повернення та зворотна логістика. Зворотна логістика є важливою складовою логістичної системи ТОВ «Ретал Україна». Підприємство забезпечує ефективне управління поверненнями, включаючи отримання поверненої

продукції, її перевірку та визначення подальших дій, таких як поповнення запасів, ремонт або утилізація. Це дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність управління товарними потоками.

Таким чином, ТОВ «Ретал Україна» демонструє стабільний розвиток завдяки ефективній логістичній системі та успішним стратегіям управління фінансовими та матеріальними ресурсами. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

2.2. Аналітичний аналіз ефективності логістичної системи ТОВ «Ретал Україна»

Дослідження ефективності логістичної системи компанії є важливим етапом для оцінки її ефективності та здатності конкурувати на ринку. Цей аналіз дає змогу оцінити, наскільки продуктивно підприємство використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей. Шляхом оптимізації виробничих і збутових процесів, підприємство може підвищити свою рентабельність, знижуючи витрати та забезпечуючи ефективність у всіх аспектах діяльності.

Структурний аналіз витрат також допомагає зрозуміти, як різні елементи логістичних витрат впливають на загальні витрати підприємства. Це включає витрати на транспортування, зберігання, управління запасами та інші логістичні операції. Оптимізація кожного з цих елементів може призвести до значного зниження загальних витрат, що, у свою чергу, підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, систематичний підхід до аналізу операційно-збутової діяльності та структури логістичних витрат дозволяє виявити неефективності та розробити стратегії для їх усунення. Це сприяє не тільки підвищенню прибутковості, але й зміцненню позицій підприємства на ринку.

Аналіз даних за 2021-2023 роки, представлених у таблиці 2.4, дозволяє зробити висновки щодо структури логістичних витрат підприємства. Виявлення ключових факторів, що впливають на витрати, та визначення напрямків для їх оптимізації є критично важливими для підвищення загальної ефективності компанії.

Таблиця 2.3

Аналіз структури логістичних витрат ТОВ «Ретал Україна»

Категорія витрат	Витрати, тис. грн		Відхилення 2023/2022		% до доходу від продаж
	2022	2023	абсолютне	відносне	
Доходи від продажів	39 553 266	57 058 531	17 505 264	69,32051372	100,00
Витрати на обробку замовлень	169 745	1 899 512	1 729 767	8,936257292	3,34
Витрати на перевезення	144 732	157 425	12 693	91,93704959	0,29
Витрати на зберігання сировини та матеріалів	18 375	21 251	2 876	86,46651922	0,39
Витрати на внутрішнє транспортування	8 511	10 381	1 869	81,99237038	0,02
Витрати на зберігання незавершеного виробництва	6 583	7 219	636	91,18495308	0,01
Витрати на зберігання готової продукції	3 806	5 636	1 830	67,52882435	0,01
Витрати на оформлення продажів	1 823	1 953	130	93,33906845	0,01
Витрати на доставку готової продукції	11 607	14 163	2 556	81,95312897	0,02
Загальні логістичні витрати	365 182	2 117 540	1 752 358	17,24557089	3,72

Дослідження бізнес-процесів дозволяє виявити проблемні області та знайти шляхи для їх удосконалення. Це може включати покращення виробничих операцій, ефективне управління запасами, а також оптимізацію логістичних ланцюгів. Зміни у ринковому середовищі, споживчому попиті чи конкурентних умовах можуть суттєво впливати на стратегію виробництва та збуту. Аналіз допомагає підприємству своєчасно реагувати на такі зміни та

адаптувати свої процеси для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Оптимізація логістичних витрат включає використання передових технологій, автоматизації процесів та ефективного управління ресурсами. Це дозволяє підприємству знижувати операційні витрати, покращувати обслуговування клієнтів та підвищувати загальну ефективність. Впровадження сучасних систем управління складом (WMS), транспортом (TMS) та ресурсами підприємства (ERP) сприяє точному моніторингу та управлінню логістичними процесами в режимі реального часу.

Систематичний підхід до аналізу та оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Ретал Україна» забезпечує підвищення ефективності, зниження витрат та адаптацію до змін у ринковому середовищі. Використання графічних методів візуалізації дозволяє краще зрозуміти структуру витрат та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для наочного представлення структури логістичних витрат ТОВ «Ретал Україна» застосуємо графічні методи візуалізації (рис. 2.3). Це дозволяє більш чітко розуміти, як розподіляються витрати на різні логістичні елементи, включаючи транспортування, зберігання, обробку замовлень та інші аспекти. Візуалізація витрат допомагає ідентифікувати області з високими витратами та визначити можливості для їх оптимізації.

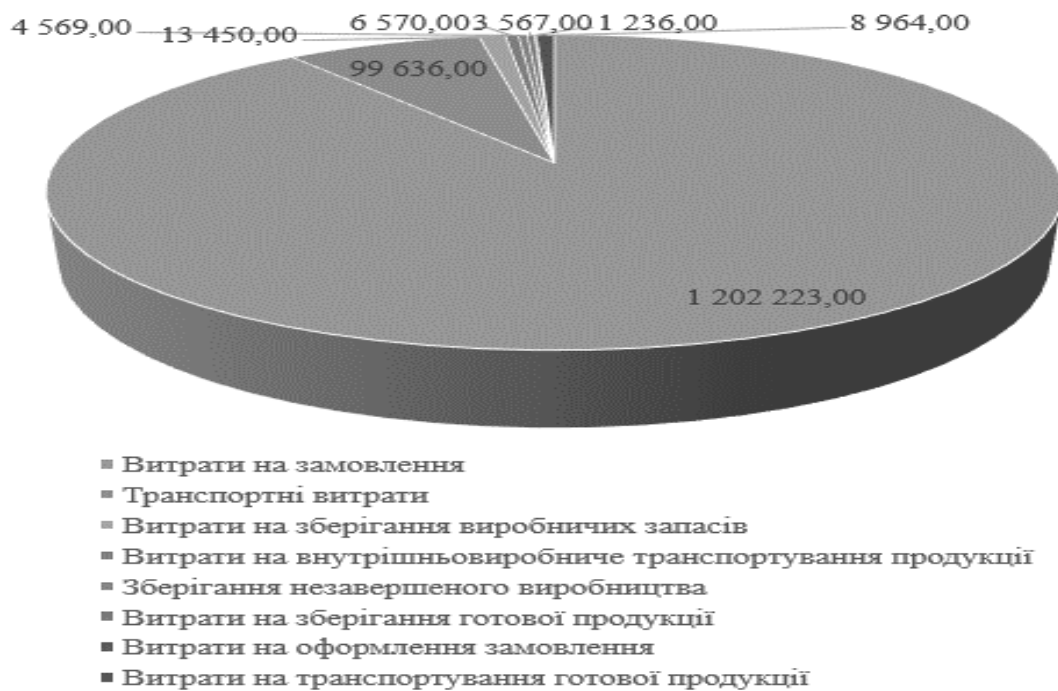


Рис. 2.3. Розподіл логістичних витрат ТОВ «Ретал Україна»

Аналіз логістичних витрат ТОВ «Ретал Україна» показує значне збільшення запланованих та реальних доходів від реалізації у 2023 році порівняно з 2022 роком (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз логістичних витрат ТОВ «Ретал Україна»

Категорія затрат	Сума затрат, тис. грн		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Відносне
Заплановані доходи від реалізації	43 963 266	50 738 531	6 775 264	115,41
Реальні доходи від реалізації	39 553 266	57 058 531	17 505 264	144,26
Витрати на маркетинг і продажі	2 247 282	2 093 135	-154 147	93,14
Додаткові операційні витрати	53 687	72 105	18 418	134,31
Витрати на заробітну плату	1 160 756	1 357 952	197 195	116,99

Заплановані доходи від реалізації зросли на 6 775 264 тис. грн (115,41%), а реальні доходи – на 17 505 264 тис. грн (144,26%). Витрати на маркетинг і

продажі, навпаки, знизилися на 154 147 тис. грн (93,14%). Додаткові операційні витрати зросли на 18 418 тис. грн (134,33%). Витрати на заробітну плату також збільшилися на 197 195 тис. грн (116,99%). Загалом, спостерігається позитивна динаміка доходів, проте зростання витрат потребує подальшого контролю та оптимізації.

Однією з ключових складових логістичних витрат ТОВ «Ретал Україна» є витрати на оплату праці персоналу, який бере участь у логістичних процесах. Ці витрати включають заробітну плату працівників, які займаються плануванням, управлінням та виконанням логістичних операцій. Витрати на оплату праці є критично важливими, оскільки ефективне виконання логістичних завдань вимагає кваліфікованого та досвідченого персоналу.

Збільшення витрат на заробітну плату може бути пов'язане з необхідністю утримання та залучення висококваліфікованих спеціалістів, а також зростанням загального рівня заробітної плати на ринку. Ефективне управління цими витратами є важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Оптимізація витрат на оплату праці може включати впровадження автоматизації деяких логістичних процесів, що дозволить знизити залежність від людських ресурсів та підвищити продуктивність.

Таким чином, аналіз та управління витратами на оплату праці є невід'ємною частиною стратегії оптимізації логістичних витрат ТОВ «Ретал Україна». Це дозволяє підвищити ефективність логістичних операцій та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Таблиця 2.5

Витрати ТОВ «Ретал Україна» на оплату праці логістичного персоналу

Категорія затрат	Сума затрат, тис. грн		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Відносне
Фонд заробітної плати	1160756,1	1357951,5	197195,4	117,0
Витрати на рекрутинг	67089,3	78458,1	11368,7	116,9
Витрати на навчання та розвиток	3286,9	731,5	-2555,4	22,3
Витрати на харчування	1808,1	2117,2	309,1	117,1

працівників				
Витрати на забезпечення охорони праці	1396,5	995,4	-401,1	71,3

Аналіз таблиці 2.4 показує, що витрати на оплату праці логістичного персоналу ТОВ «Ретал Україна» зросли з 1160 756,1 тис. грн у 2022 році до 1 357 951,5 тис. грн у 2023 році, що становить абсолютне збільшення на 197 195,4 тис. грн (117,0%). Витрати на рекрутинг також збільшилися на 11 368,7 тис. грн (116,9%), що свідчить про активізацію процесу найму нових працівників. Витрати на навчання та розвиток персоналу знизилися на 2 555,4 тис. грн (22,3%), що може свідчити про тимчасове скорочення інвестицій у розвиток кадрів. Витрати на харчування працівників зросли на 309,1 тис. грн (117,1%), а витрати на забезпечення охорони праці зменшилися на 401,1 тис. грн (71,3%). Загалом, спостерігається зростання витрат на заробітну плату та рекрутинг, що вказує на зусилля компанії щодо залучення та утримання кваліфікованих працівників, водночас зменшення витрат на навчання та охорону праці може потребувати додаткової уваги.

Графічний аналіз структури витрат ТОВ «Ретал Україна» на оплату праці персоналу, залученого до логістичних операцій, дозволяє краще зрозуміти розподіл фінансових ресурсів підприємства (рис.2.4).

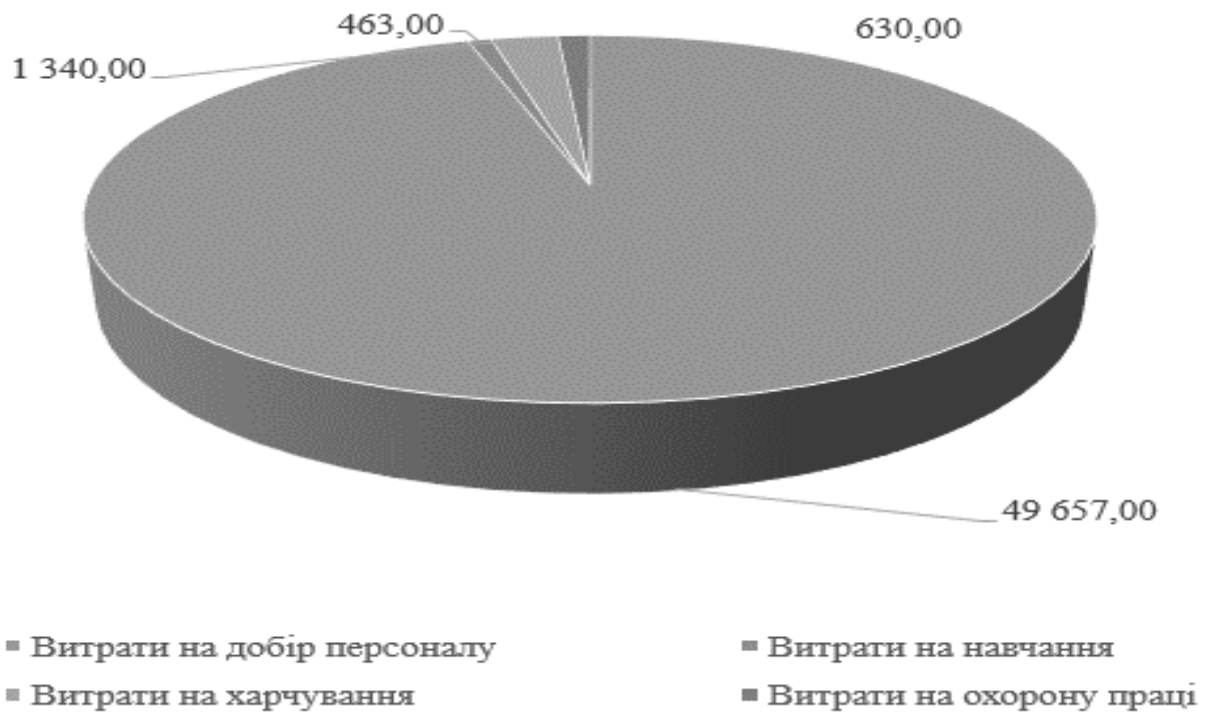


Рис. 2.4. Розподіл витрат на оплату праці логістичного персоналу ТОВ «Ретал Україна»

Витрати на оплату праці є однією з ключових статей витрат у логістичній діяльності, оскільки від кваліфікації та мотивації працівників залежить ефективність логістичних процесів.

Детальний розгляд витрат показує, що фонд заробітної плати зазнав значного зростання, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу або підвищенням рівня заробітних плат для утримання кваліфікованих фахівців. Поряд з цим, спостерігається збільшення витрат на рекрутинг, що вказує на активні зусилля компанії щодо залучення нових працівників.

Незважаючи на зростання витрат на заробітну плату та рекрутинг, витрати на навчання та розвиток персоналу зменшилися, що може свідчити про необхідність тимчасового скорочення інвестицій у професійний розвиток кадрів. Витрати на харчування працівників також зросли, що може бути пов'язано з наданням додаткових пільг для підвищення мотивації персоналу.

Водночас витрати на забезпечення охорони праці знизилися, що може вказувати на ефективніше використання ресурсів або на можливі ризики, пов'язані зі зниженням уваги до безпеки праці. Загалом, візуалізація структури витрат дозволяє виявити основні тенденції та напрями, які потребують подальшого аналізу та оптимізації для забезпечення ефективної роботи логістичного персоналу.

Таким чином, комплексний аналіз витрат дозволяє ідентифікувати ключові області для оптимізації та прийняття стратегічних рішень. Підприємство має продовжувати інвестувати в людські ресурси, одночасно оптимізуючи інші витрати для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження сучасних технологій для оптимізації логістичної діяльності ТОВ «Ретал Україна»

Як підтверджує практичний досвід, розвиток логістичних систем у підприємствах здійснюється на різних ступенях і рівнях. Щоб інтегрувати логістику у господарську діяльність, не кажучи вже про її поліпшення, потрібен значний часовий проміжок. Таке зосередження на дослідженні логістичної діяльності, визначенні її характеру та особливостей є актуальним, оскільки в Україні ця галузь перебуває на етапі формування. Багато керівників ще не мають чіткого розуміння ролі логістики в структурі підприємства.

Часто бракує структуризації, де окремі відділи мають чітку відповідальність за виконання певного комплексу завдань або навіть окремих процесів. На більшості підприємств не розробляється та не впроваджується логістична стратегія, що зумовлює необхідність глибокого аналізу вивченої проблематики.

Враховуючи, що ключовими елементами ціноутворення на реалізовану продукцію є транспортні витрати, витрати на зберігання та вартість логістичного обслуговування, кожне підприємство прагне скоротити терміни поставки продукції кінцевому споживачеві за мінімальних витрат. Ефективна система управління та контролю логістики підприємства, імплементація передових ІТ для моніторингу руху продукції та вантажів, забезпечить мінімізацію логістичних витрат. Сучасні тенденції задають стратегічний напрямок логістики. Здійснення корпоративної стратегії з оптимальними ресурсними витратами при керуванні матеріальними та супутніми потоками визначає стратегічне бачення логістики.

Оскільки логістика опосередковано бере участь у створенні вартості для підприємства, цей факт забезпечує потенціал для оптимізації витрат, а отже, і для підвищення рентабельності у всіх аспектах діяльності підприємства. В умовах конкуренції, транспортно-логістичні компанії прагнуть пропонувати клієнтам більш привабливі умови співпраці.

Для підвищення ефективності логістичної системи та оптимізації процесів виробництва і збуту продукції в ТОВ «Ретал Україна» рекомендується впровадження наступних заходів:

1. Комплексне управління запасами. Необхідно реалізувати інтегровану систему керування запасами, яка синхронізується з загальною логістичною інфраструктурою. Це дозволить мати актуальні дані про рівень запасів, автоматизувати процес повторного замовлення та забезпечити точне прогнозування потреб, що дозволить уникнути ситуацій з браком або надлишком продукції.

2. Маршрутизація доставок. Застосування алгоритмів для оптимізації маршрутів транспортування дозволить знайти найбільш ефективні шляхи для перевезення товарів від складу до торгових точок або кінцевих споживачів. З урахуванням факторів, таких як завантаженість доріг, вікна доставки та вантажопідйомність транспортних засобів, система зможе скоротити витрати на паливо та покращити швидкість доставки.

3. Взаємодія з постачальниками. Створення єдиної платформи для взаємодії з постачальниками сприятиме прямій комунікації та обміну даними. Це дозволить постачальникам отримувати інформацію про запаси в режимі реального часу, відправляти замовлення та отримувати підтвердження, що допоможе зменшити час виконання замовлень та оптимізувати ланцюг поставок.

4. Автоматизація складських процесів. Запровадження автоматизованих технологій на складах дозволить підвищити ефективність та точність операцій. Використання робототехніки, автоматизованих систем збирання замовлень,

конвеєрів та сканерів штрих-кодів допоможе знизити кількість помилок та покращити швидкість обробки товарів.

5. Прогнозування попиту. Застосування передових аналітичних методів і технологій машинного навчання для аналізу історичних даних продажів, ринкових тенденцій та зовнішніх факторів дозволить створювати точні прогнози потреб. Це допоможе оптимізувати планування виробництва та управління запасами, забезпечуючи наявність необхідних товарів у потрібний час і в потрібному місці.

6. Управління зворотними потоками. Покращення процесів зворотної логістики, включаючи обробку повернень та відкликів продукції, дозволить ефективно керувати зворотними потоками. Запровадження системи для обробки повернень, відстеження статусу товарів та швидкого оброблення відшкодувань або обмінів допоможе підвищити якість продукції та задоволеність клієнтів.

7. Відстеження у реальному часі. Використання сучасних технологій для відстеження ланцюга поставок у реальному часі дозволить мати повну видимість операцій. Це забезпечить актуальні дані про місцезнаходження та статус відправлень, що допоможе оперативно вирішувати проблеми та мінімізувати затримки.

8. Постійне вдосконалення процесів. Впровадження культури безперервного вдосконалення передбачає регулярний аналіз та оцінку логістичних процесів, виявлення вузьких місць та впровадження необхідних змін. Це дозволить оптимізувати загальну систему логістики та покращити її ефективність.

9. Інтеграція з електронною комерцією. Для підприємств, що здійснюють торгівлю через Інтернет, важливо інтегрувати логістичну систему з платформами електронної комерції. Це дозволить синхронізувати процеси обробки замовлень, управління запасами та доставки, забезпечуючи зручність для клієнтів.

10. Сталий розвиток. Впровадження екологічних практик у логістичну систему дозволить знизити негативний вплив на довкілля. Оптимізація маршрутів доставки для зменшення споживання палива, використання екологічно чистих матеріалів для пакування та дослідження альтернативних методів транспортування допоможе знизити витрати, підвищити привабливість для екологічно свідомих клієнтів та покращити репутацію компанії.

Ці заходи спрямовані на покращення різних аспектів логістичної системи ТОВ «Ретал Україна», що призведе до підвищення загальної ефективності, задоволення клієнтів та рентабельності. Важливо адаптувати ці рекомендації до конкретних потреб і можливостей підприємства для досягнення максимальних результатів. Системний аналіз ефективності цих заходів допоможе оцінити досягнення в оптимізації виробничо-збутової діяльності та визначити подальші напрямки розвитку компанії.

Для підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Ретал Україна» запропоновано систематичний підхід до оцінки її продуктивності. Цей підхід передбачає постійний моніторинг та аналіз логістичних процесів з метою їх оптимізації та удосконалення.

Методологія оцінки ефективності включає кілька основних етапів:

1. Визначення коефіцієнтів ефективності. Перший крок полягає у визначенні відповідних коефіцієнтів, що відображають ефективність логістичної системи підприємства. Це можуть бути показники швидкості обробки замовлень, точності виконання замовлень, витрат на логістику, рівня запасів тощо.

2. Збір даних. Збір необхідної інформації з різних внутрішніх джерел підприємства, таких як бухгалтерські дані, звітність, операційна документація. Цей етап забезпечує базу для подальшого аналізу.

3. Аналіз та обробка даних. На основі зібраних даних проводиться їх детальний аналіз. Використовуючи методи статистичного та економічного аналізу, визначаються сильні та слабкі сторони існуючої логістичної системи.

4. Розробка контрольних заходів. Виходячи з результатів аналізу, розробляються конкретні заходи та ключові показники ефективності (КРІ), які допоможуть контролювати та покращувати логістичні процеси. Це можуть бути цільові значення для кожного коефіцієнта, які повинні бути досягнуті протягом певного періоду.

Цей підхід дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свою логістичну систему шляхом виявлення та усунення недоліків, а також впровадження нових методів та технологій. Використання такої методології забезпечує не тільки підвищення ефективності логістичних процесів, але й загальне покращення фінансових результатів підприємства.

Перший крок у цьому підході – первинна оцінка ефективності логістичної системи, результати якої представлені в табл. 3.1. Таблиця містить коефіцієнти, що дозволяють оцінити продуктивність різних аспектів логістики. Це включає такі показники, як час виконання замовлень, точність виконання, витрати на логістику та рівень запасів.

Таблиця 3.1

Ключові показники ефективності логістичних процесів

Розрахункові показники\Роки	2021	2022	2023
Показники, що описують матеріальний потік і операційну діяльність			
Запланований обсяг реалізації, тис. грн	141,45	183,75	205,40
Фактичний обсяг реалізації, тис. грн	134,07	147,00	96,00
Виконання плану реалізації, %	116,60	117,60	73,80
Показники, що описують фінансовий потік			
Оборотність капіталу	2,13	2,47	1,55
Витрати на утримання запасів	1,76	2,03	1,29
Транспортно-експедиційні витрати	1,56	1,76	1,18
Витрати на закупівлю	1,51	1,73	1,11
Показники, що описують інформаційний потік			
Інформатизація логістичних процесів	1,05	1,40	1,01
Ефективність управління логістичною системою	1,09	1,35	0,86

Пріоритетне забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів дозволяє компаніям створити базу лояльних споживачів, зміцнити позитивний імідж бренду та стимулювати розвиток бізнесу шляхом повторних покупок та

підтримки клієнтів. Регулярний моніторинг та аналіз показників логістичної системи може надати цінну інформацію про її ефективність та вказати на можливі шляхи покращення.

Для оцінки ефективності логістичних процесів використовуються внутрішні організаційно-розпорядчі документи, дані оперативного та бухгалтерського обліку, інформація відділу збуту, а також фінансові та статистичні дані. Аналіз цих даних показує, що підприємство має певні проблеми з інформатизацією логістичних процесів. Однак, у 2023 році цей показник покращився, що може бути пов'язано з необхідністю забезпечення надійності логістичних операцій та безпеки праці в умовах війни.

Війна значно впливає на логістику, спричиняючи серйозні порушення в ланцюгах постачання. Інфраструктура, така як дороги, порти та аеропорти, може бути пошкоджена або зруйнована, що ускладнює транспортування товарів. Крім того, торгівельні шляхи та кордони можуть бути закриті або обмежені, що призводить до затримок і дефіциту товарів першої необхідності.

У воєнний час транспортні витрати зазвичай зростають через підвищений попит на обмежені ресурси та посилені заходи безпеки. Роздрібні торговці можуть зіткнутися з вищими витратами на доставку товарів, що впливає на їхній прибуток або призводить до підвищення цін для споживачів. Крім того, дефіцит ресурсів, таких як паливо, сировина та робоча сила, може призвести до затримок у виробництві або скорочення обсягів продукції. Це також може спричинити зростання цін, ускладнюючи завдання роздрібних торговців пропонувати доступні товари.

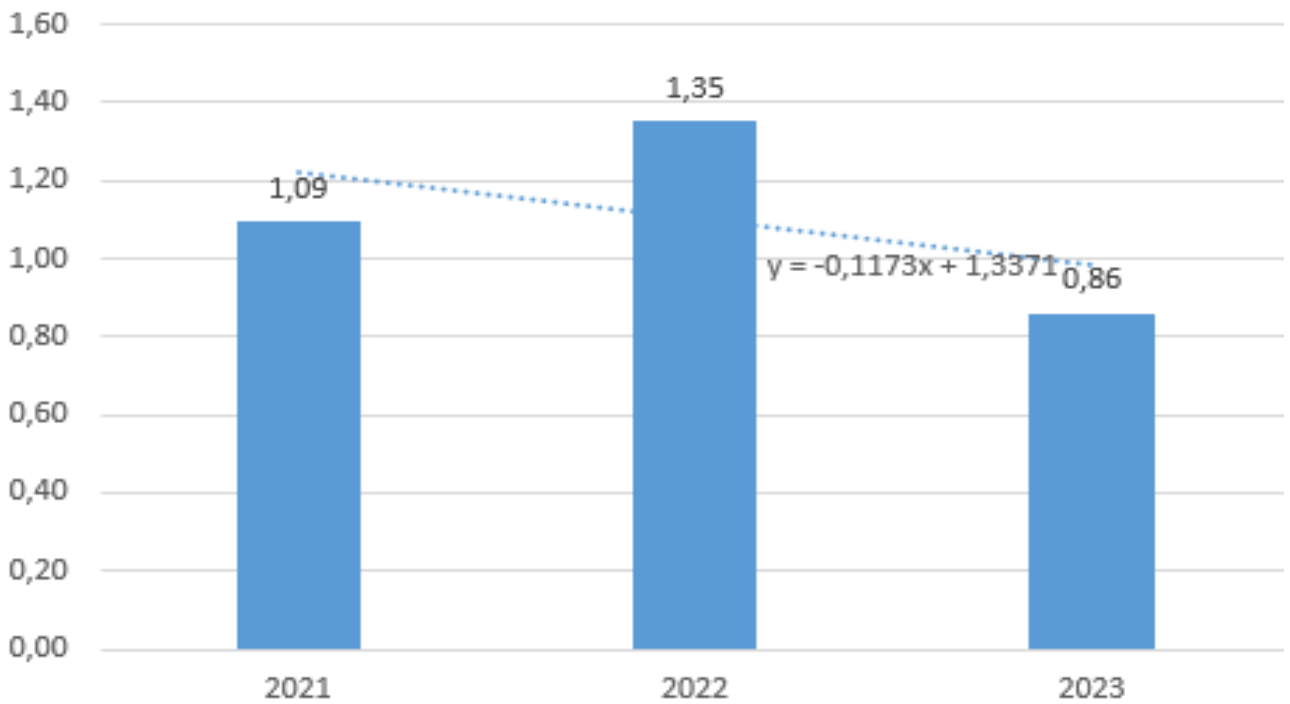


Рис. 3.1 - Динаміка ефективності управління логістичними процесами

На рис. 3.1 відображено загальну тенденцію ефективності управління логістичною системою підприємства відповідно до проведених розрахунків. Цей аналіз підкреслює важливість адаптації логістичних стратегій у відповідь на виклики, пов'язані з військовими умовами, та демонструє необхідність постійного вдосконалення логістичних процесів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

На рис. 3.2 відображені загальні тенденції показників, що характеризують фінансові потоки, у відповідь на ці виклики. Аналіз цих показників демонструє, як воєнні умови впливають на ефективність фінансових процесів і вимагають від компанії адаптації до нових реалій, забезпечуючи стабільність та безперервність своєї діяльності.

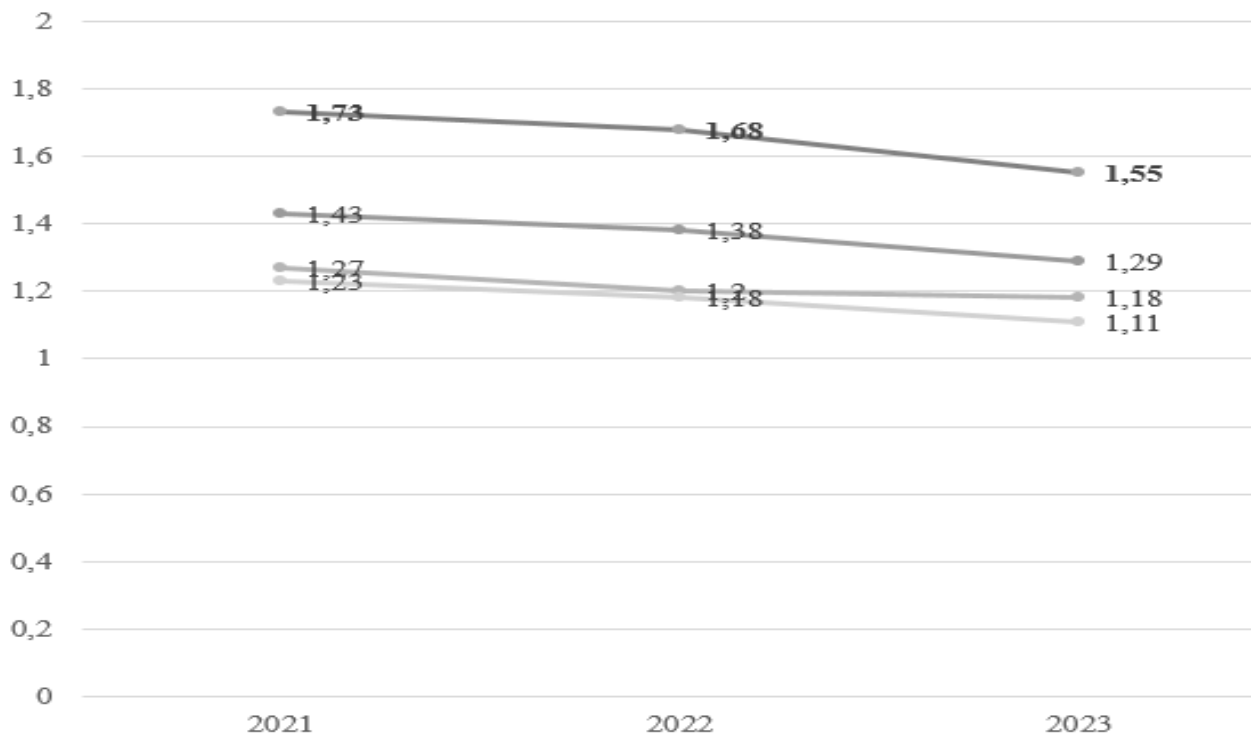


Рис. 3.2. Динаміка фінансових показників ТОВ «Ретал Україна»

Показники, що характеризують фінансові потоки (табл. 2.3), свідчать про значний вплив воєнного стану на фінансово-економічну діяльність ТОВ «Ретал Україна», зокрема через розташування підприємства поблизу прифронтової зони. Невизначеність та нестабільність під час війни суттєво ускладнюють управління запасами для ритейлерів. Коливання попиту, непередбачувані перебої та обмежений доступ до постачальників можуть спричинити дисбаланс у запасах, що призводить до їх дефіциту або надлишку. Компанії повинні уважно моніторити рівень запасів і адаптувати свої стратегії управління ланцюгами постачань.

Зони конфлікту часто супроводжуються ризиками безпеки, такими як крадіжки, вандалізм або атаки на інфраструктуру ланцюга поставок. Підприємству може знадобитися впровадження додаткових заходів для захисту своїх товарів і дистрибуційних мереж, що підвищує витрати і ускладнює логістичні операції.

Таким чином, динаміка доходів від реалізації та витрат ТОВ «Ретал Україна» (рис. 3.3) ілюструє значні виклики, з якими зіткнулося підприємство в

умовах воєнного стану. Це підкреслює необхідність адаптації стратегій управління матеріальними потоками та основною діяльністю для забезпечення стабільності та ефективності роботи компанії.

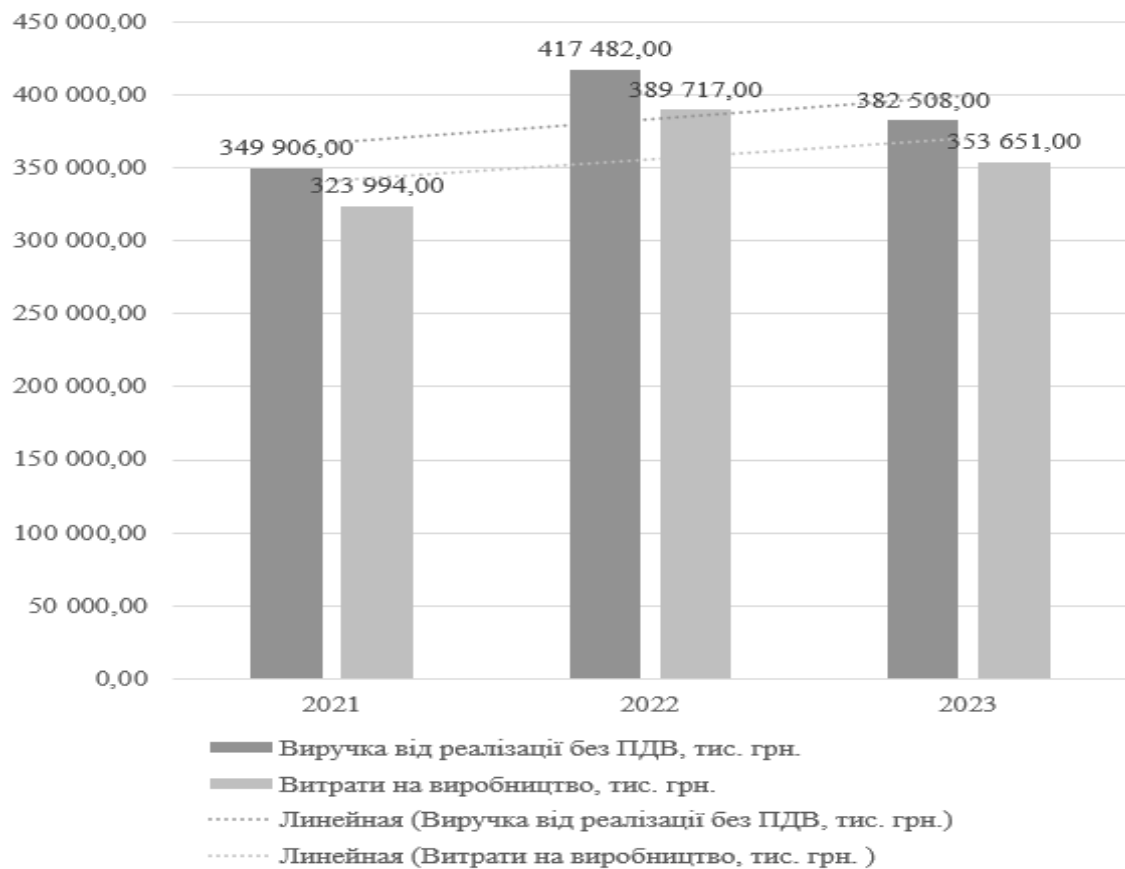


Рис. 3.3. Фінансові показники доходів та затрат ТОВ «Ретал Україна» в динаміці по рокам

Аналізуючи показники, що відображають матеріальний потік та основну діяльність ТОВ «Ретал Україна», слід зазначити, що комплексний показник виконання плану реалізації демонструє чітку негативну тенденцію: з 95,2% у 2021 році до 74,2% у 2023 році. Основною причиною цього є вплив воєнного стану, що суттєво ускладнило досягнення запланованих показників реалізації. Це відображено в динаміці доходів від реалізації та витрат підприємства.

Зниження виконання плану реалізації можна пояснити кількома факторами. По-перше, порушення ланцюгів постачання через військові дії, що призвело до затримок і дефіциту товарів. По-друге, збільшення витрат на логістику та безпеку, що вплинуло на загальну рентабельність. Крім того,

зниження попиту через загальну економічну нестабільність також внесло свій вклад у зниження показників реалізації.

У 2021 році виручка від реалізації без ПДВ становила 349 906 тис. грн, а витрати на виробництво — 323 994 тис. грн, що вказує на відносно невеликий прибуток. У 2022 році виручка зросла до 417 482 тис. грн, що супроводжувалося збільшенням витрат до 389 717 тис. грн, відображаючи позитивну динаміку в реалізації, але також зростання витрат.

У 2023 році виручка від реалізації знизилася до 383608 тис. грн, тоді як витрати залишилися високими, становлячи 354551 тис. грн, що свідчить про зниження прибутковості.

Лінійні тренди показують поступове зростання як виручки, так і витрат, що вказує на необхідність контролю витрат для збереження прибутковості.

Загальна тенденція показує, що попри зростання виручки в 2022 році, збільшення витрат на виробництво знижує чистий прибуток, що потребує стратегічних заходів для оптимізації витрат.

Для покращення ефективності логістичної системи ТОВ «Ретал Україна» важливо провести систематичну оцінку існуючих логістичних процесів і на основі результатів розробити відповідні контрольні заходи та ключові показники ефективності (KPI).

Оптимізація процесів. Перш за все, необхідно ідентифікувати вузькі місця та неефективності в логістичних операціях. Це можна зробити шляхом усунення зайвих етапів, скорочення непотрібних затримок та застосування принципів ощадливого управління. Важливо оптимізувати робочі процеси для зменшення витрат та підвищення продуктивності.

Інтеграція технологій. Для підвищення ефективності логістичних операцій доцільно впровадити передові технологічні рішення. Це включає використання систем управління транспортом (TMS), систем управління складом (WMS) та програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP). Автоматизація та аналіз даних допоможуть у режимі

реального часу моніторити операції, прогнозувати потреби та приймати обґрунтовані рішення.

Управління запасами. Важливо застосовувати ефективні методи управління запасами для мінімізації витрат, дефіциту та надлишкових запасів. Методи прогнозування попиту, системи інвентаризації "точно в строк" (JIT) та розрахунки страхового запасу дозволять оптимізувати рівень запасів. Належна класифікація та маркування запасів допоможуть покращити їх видимість та знизити кількість помилок при відборі.

Оптимізація транспортування. Необхідно удосконалити транспортні маршрути, види транспорту та вибір перевізників для зниження витрат та скорочення часу доставки. Консолідація вантажів, використання методів оптимізації навантаження та розгляд альтернативних видів транспорту, таких як інтермодальні чи мультимодальні перевезення, допоможуть покращити транспортну діяльність. Системи відстеження та візуалізації в режимі реального часу сприятимуть ефективному моніторингу та управлінню транспортними операціями.

Показники ефективності та ключові показники ефективності (KPI). KPI можуть включати час циклу замовлення, точність замовлень, своєчасність доставки, оборотність запасів та транспортні витрати на одиницю продукції. Регулярний аналіз цих показників допоможе виявити області, що потребують покращення, та встановити цілі для постійного вдосконалення.

Конкретні заходи, які слід впровадити, залежатимуть від результатів оцінки ефективності логістики та специфічних характеристик підприємства. Важливо ретельно аналізувати результати, щоб визначити найбільш підходящі дії для конкретної ситуації.

Для удосконалення логістичної системи ТОВ «Ретал Україна» рекомендується розглянути такі напрями: інтегроване управління ланцюгом поставок, що передбачає синхронізацію всіх аспектів логістики, включаючи закупівлі, виробництво, складування, транспортування та розподіл, для забезпечення безперебійного потоку товарів; прогнозування та планування

попиту, що дозволяє передбачити потреби клієнтів та відповідно коригувати рівні виробництва та запасів; оптимізація складських операцій за допомогою сучасних технологій, таких як сканування штрих-кодів, автоматичне сортування та оптимізація розташування складів; використання передових систем планування ресурсів підприємства, системи управління складами та системи управління транспортуванням для автоматизації процесів та підвищення точності даних; навчання та розвиток персоналу, що включає інвестиції в навчальні програми для покращення навичок і знань логістичного персоналу.

Всі ці заходи спрямовані на покращення різних аспектів логістичної системи ТОВ «Ретал Україна», що призведе до підвищення загальної ефективності, задоволення клієнтів та рентабельності. Важливо адаптувати ці рекомендації до конкретних потреб і можливостей підприємства для досягнення максимальних результатів.

3.2. Стратегічні рішення для покращення управління логістикою у виробничо-збутовій діяльності ТОВ «Ретал Україна»

На вітчизняних підприємствах логістичний підхід часто є випадковим і фрагментарним, спостерігаючись лише на рівні окремих підрозділів або напрямків діяльності. Такий підхід негативно впливає на стратегічне та тактичне управління підприємством, знижуючи ефективність управлінських рішень у всіх етапах експортно-імпорتنих операцій. Для покращення управління логістичною системою підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, необхідно враховувати специфіку логістичних процесів, оскільки технологія здійснення експортно-імпорتنих операцій включає виконання різних бізнес-процесів у ланцюгу поставок.

Проведена структуризація основних етапів економічних операцій і супутніх логістичних потоків дозволила визначити ключові бізнес-процеси, а

також відповідні їм матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, що потребують особливої уваги на кожному етапі виконання зовнішньоекономічної угоди. Ця структуризація дозволяє керівному апарату приділяти максимальну увагу критичним аспектам логістики, забезпечуючи ефективне управління на всіх рівнях.

Стратегія управління логістичною системою для підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, повинна бути орієнтована на ефективну інформаційну підтримку на кожному етапі зовнішньоторговельної угоди. Інформаційні потоки є ключовими для забезпечення ефективності бізнес-процесів у всіх ланцюгах експортно-імпортних поставок. У сучасних умовах інформація стає основною рушійною силою логістичної системи, забезпечуючи її відкритість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни у виробничих і ринкових умовах.

Інформаційні потоки супроводжують кожен етап зовнішньоторговельної угоди і мають вирішальне значення для забезпечення високої ефективності логістики. Вони критичні на стадіях пошуку потенційного партнера, встановлення контактів з іноземними фірмами-імпортерами, розробки експортного контракту, проведення переговорів для узгодження умов контракту, підписання угоди, а також підготовки документації для експортно-імпортних операцій.

Ефективне управління логістичною системою підприємства, що здійснює економічну діяльність, потребує комплексного підходу до інтеграції матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що забезпечить високу ефективність на всіх етапах експортно-імпортних операцій.

Таблиця 3.2

Логістичні потоки підприємства на різних етапах економічної діяльності

Етапи укладення угоди в міжнародній торгівлі	Логістичні системні потоки		
	матеріальні	інформаційні	грошові
Пошук партнера для контракту			

Розробка умов контракту		так	
Проведення переговорів		так	
Укладення контракту		так	
Одержання дозволів, ліцензій і сертифікатів		так	так
Підготовка товару для відвантаження	так	так	
Підготовка документації угоди		так	
Співпраця з посередниками		так	так
Виконання поставки товару за контрактом	так	так	так
Документальне оформлення		так	
Проведення міжнародних розрахунків		так	так
Митні процедури та оподаткування		так	так
Урегулювання претензій	так	так	так

Ефективність логістичних процесів у контексті зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ретал Україна» значною мірою залежить від гармонійної взаємодії інформаційних та фінансових потоків. Ці потоки відіграють критичну роль на етапі отримання необхідної документації, такої як дозволи, ліцензії та сертифікати, що є невід'ємною частиною експортно-імпортних операцій. Важливо також враховувати регулювання фінансових взаємовідносин зі страховими компаніями, транспортно-експедиторськими компаніями та іншими посередниками, які беруть участь у зовнішньоторговельних угодах. Крім того, інформаційні та фінансові потоки є ключовими під час міжнародних розрахунків за поставлені товари відповідно до умов платежу, а також при проведенні фінансових операцій з продажу валюти та під час митного оформлення та оподаткування експортно-імпортних операцій.

Підготовка товарів до експорту та імпорту, включаючи пакування, маркування та оформлення документації, супроводжується як інформаційними, так і матеріальними логістичними потоками. Два основні етапи зовнішньоторговельної угоди потребують комплексної координації та регулювання всіх логістичних потоків підприємства: це безпосереднє виконання зобов'язань за контрактом, що включає поставку товару згідно з

вимогами Інкотермс і оформлення платіжних документів, а також врегулювання претензій за контрактом.

Таким чином, реалізація кожного етапу зовнішньоторговельної угоди викликає виникнення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Збалансування, узгодження та координація цих потоків у сфері виробництва, закупівель, складування, транспортування та збуту є критично важливими для ефективного функціонування підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Така інтеграція сприяє удосконаленню експортно-імпортних операцій, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси на основі логістичного підходу, узгоджує потенціал підприємства з особливостями світового ринку, підвищує міжнародну конкурентоспроможність, фінансову стабільність і прибутковість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Для забезпечення найбільш результативних рішень для ефективного управління логістикою необхідно дотримуватися принципів збалансованості, координації та інтеграції всіх логістичних процесів. Збалансованість передбачає гармонійне поєднання ресурсів і можливостей, координація забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами, а інтеграція дозволяє досягати синергетичного ефекту за рахунок об'єднання компонентів логістичної системи. Такий підхід сприятиме формуванню економічного потенціалу підприємства, підвищенню рентабельності капіталу та створенню конкурентних переваг на міжнародному ринку, а також збільшенню ринкової вартості та прибутковості компанії. В умовах сучасних викликів, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні, важливо, щоб логістична стратегія була гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

2. Управління логістичною системою функціонування повинно охоплювати організацію, планування, реалізацію та контроль усіх логістичних процесів. В умовах стрімкої цифровізації, глобальних змін і високої ймовірності виникнення подій типу «чорного лебедя», як-от пандемія COVID-19 та війна, виникає потреба враховувати вплив цифрових технологій на управлінські процеси. Це включає використання систем автоматизації, аналізу даних та інтеграцію інформаційних технологій для підвищення ефективності управління. Зокрема, важливо впроваджувати передові технології, які дозволяють здійснювати дистанційний моніторинг і управління логістичними процесами, забезпечуючи таким чином стійкість бізнесу в умовах непередбачуваних зовнішніх факторів.

3. Логістика та управління ланцюгами поставок є важливими складовими виробничої та операційної діяльності сучасних підприємств. Вони сприяють зниженню собівартості продукції, покращенню інтеграції між бізнес-партнерами та постійному вдосконаленню наданих послуг. Використання

логістичних технологій дозволяє підвищити ефективність доданої вартості в промисловому ланцюгу та посилити конкурентоспроможність на глобальному рівні. У контексті глобальної конкуренції та швидко змінюваних ринкових умов, ефективне управління ланцюгами поставок є критичним для збереження конкурентних переваг. Особливо це актуально для підприємств, що працюють у складних умовах війни, де логістичні ланцюги можуть бути порушені, а доступ до ресурсів обмежений.

4. Аналіз діяльності ТОВ «Ретал Україна» показав, що підприємство демонструє стійкість, попри негативні впливи пандемії та війни. Зниження власного капіталу на 57,62% у 2023 році вказує на серйозні виклики, з якими стикається компанія. Проте, позитивна динаміка рентабельності основної діяльності свідчить про здатність адаптуватися до складних умов та зберігати ефективність операцій. Війна в Україні створює додаткові труднощі, такі як порушення ланцюгів постачання, збільшення витрат на логістику та безпеку, що вимагає від компанії додаткових зусиль для підтримання стабільності своєї діяльності.

5. Необхідність оптимізації логістичних процесів є очевидною на прикладі використання складських потужностей. Попри позитивну динаміку показника використання складів за 2019-2023 роки, середній рівень використання ємності складів становить 73,64%. Це свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності управління складськими ресурсами та можливість зменшення операційних витрат. Оптимізація складських операцій може включати впровадження автоматизованих систем управління складами (WMS), що дозволяють покращити облік та контроль запасів, зменшити час на обробку замовлень та підвищити точність операцій.

6. Вдосконалення організації і моніторингової системи логістики є ключовим для підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Запропоновані напрями вдосконалення включають інтегроване управління ланцюгами поставок, прогнозування та планування попиту, управління запасами, оптимізацію складу та

транспортування, управління постачальниками, інтеграцію сучасних технологій, вимірювання ефективності та постійне вдосконалення. Впровадження цих заходів дозволить підвищити операційну ефективність, знизити витрати, покращити задоволеність клієнтів та забезпечити стійкі практики у ланцюгах постачання. Зокрема, важливо приділити увагу інтеграції інформаційних технологій для забезпечення прозорості та ефективності логістичних процесів, що допоможе знизити витрати та покращити рівень обслуговування клієнтів.

7. Для нарощування ефективності логістичних рішень та оптимізації виробничо-збутової діяльності ТОВ «Ретал Україна» доцільно використовувати такі інструменти, як метод WBS, SMART-аналіз, SWOT-аналіз та коефіцієнтну оцінку ефективності логістичної системи. Запропоновані заходи, спрямовані на зниження логістичних витрат та підвищення ефективності ланцюгів постачання, включають скорочення нерентабельних видів діяльності, диверсифікацію постачальників, переговори з партнерами, використання програм лояльності, а також впровадження системи комплаєнсу для зменшення витрат на штрафи. Загальна стратегія, що пропонується, орієнтована на зниження витрат, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і прибутковість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Модель удосконалення збутової політики на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. С. 38–42. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/23527>
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
3. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
4. Ачкасова Л. М. Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 36-48.
5. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підручник. Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2009. 245 с.
6. Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
7. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
8. Безугла Л., Юрченко Н. Логістика: навч. посіб. Дніпро, 2021. 252 с. URL: <http://surl.li/extta> (дата звернення: 10.01.2024).
9. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208-214.
10. Божанова В.Ю., Орловська Ю.В., Іщенко Т.М. Застосування міжнародного досвіду логістичних стратегій в діяльності українських підприємств. Економічний простір. 2016. №105. С. 146-153.

11. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством запорука його конкурентоспроможності. URL: <http://rtp.com.Ua/news/2014/02/19/5/3089.html>. (дата звернення: 10.09.2021).
12. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75. DOI 10.26661/2522-1566-2018-2/04-07
13. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмент системи управління підприємством. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2018. № 1. С. 156-164.
14. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
15. Воркут Т.А., Грищук А.О., Сопецько О.Ю., Халацька І.І. Управління ефективністю систем ланцюгів постачань швидкопсувних продуктів харчування із урахуванням мінливості логістичного циклу. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 47-58.
16. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 3. С. 282-288.
17. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
18. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6(2). С.14-20.
19. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_2_17. (дата звернення: 15.09.2021)

20. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес-інформ. 2011. №4. С.139-142.
21. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С.28-32.
22. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99
23. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. 2019. № 2. С. 87-92.
24. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. №26. С.60-63.
25. Довбенко В.І. Логістика процесів розвитку підприємств та їхніх об'єднань. URL : <http://vlp.com.ua/files/60.pdf>. (дата звернення: 17.09.2021).
26. Догадайло Я.В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 76-94.
27. Заборська Н.К. Жуковська Л.Е. Основи логістики: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.
28. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120-123.
29. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 4. С. 72-79.
30. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60-65.

31. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. №. 10. С. 87-97.
32. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.
33. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 166-169.
34. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
35. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
36. Пальчик І.М., Білоус В.В., Мельник Д.П.. Удосконалення стратегії та управління логістичною діяльністю підприємства. /І.М. Пальчик, В.В. Білоус, Д.П. Мельник//Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики Матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конф.: Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.24-26.
37. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
38. Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.

39. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» / Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 132–134 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>.
40. Сідун В.А. Економіка підприємства : навч. посіб./ В.А. Сідун.- Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 491 с.
41. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях (для організації самостійної роботи студентів) [Електронний ресурс]/ За заг.ред. С. В. Смерічевської. Львів, «Магнолія - 2006», 2013. 552с. Режим доступу: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702>
42. Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.
43. Спільник, І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства / ред. кол. В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Вип. 17. С. 106–120.
44. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32ej> (дата звернення: 21.10.2023).
45. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

ДОДАТКИ

Звіт про фінансові результати ТОВ «Ретал Україна» за 2023 рік

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	349906	335852
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(323994)	(294179)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	25912	41673
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	821	5865
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5110)	(4310)
Витрати на збут	2150	(3144)	(2256)
Інші операційні витрати	2180	(1518)	(6064)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16961	34908
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	2
Інші доходи	2240	8108	18774
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1948)	(1511)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(17328)	(50118)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0