

**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.**

\_\_\_\_\_ **О.П. Величко**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ  
СИСТЕМОЮ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Здобувач**

**Дмитро ВСТОХА**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Ігор ПАЛЬЧИК**

**Дніпро – 2023**



## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, формування плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Листопад 2022	
2.	Здійснення збору первинного матеріалу	Листопад 2022- Грудень 2022	
3.	Відбір та обробка літературних джерел. Розробка теоретичного сегменту роботи	Грудень 2022 квітень 2023	
4.	Аналіз економічної та виробничої діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2023	
5.	Виконання розрахунків та написання розділу проекту	Вересень-Жовтень 2023	
6.	Формулювання і написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Грудень 2023	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Дмитро ВСТОХА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 89 с., 19 рис., 22 табл., 1 додаток, 69 літературних джерела.

**Об'єктом** дослідження виступає процес логістичного управління ТОВ «АГРО КМР».

**Предметом** дослідження є складові комплексного управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності ТОВ «АГРО КМР».

**Метою роботи** є узагальнення існуючої системи управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності підприємств через дослідження теоретичних засад та організаційно-методичних підходів

**Методи дослідження.** Серед методів дослідження, що використовувалися в роботі, варто відзначити як загальнонаукові (системний аналіз, дедуктивний, індуктивний), так і спеціальні методи факторного аналізу, економіко-статистичні методи тощо.

У роботі проведено аналітичний пошук та формування пропозицій щодо удосконалення управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності підприємства, базуючись на передових, інноваційних підходах та актуальному дослідницькому досвіді.

Отримані в ході дослідження результати кваліфікаційної роботи впроваджено в операційну сферу товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО КМР» в Павлоградському районі Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістичне управління, виробничо-господарська діяльність, система виробництва та збуту, удосконалення логістики, ланцюг постачань, ефективність.

### KEYWORDS

Logistics management, production and economic activity, production and sales system, improvement of logistics, supply chain, efficiency.

## ЗМІСТ

## РЕФЕРАТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВ .....	9
1.1. Сутність логістичної системи виробничо-збутової діяльності підприємства.....	9
1.2. Складові управління логістичною системою на підприємстві .....	21
1.3. Класифікація логістичних операцій підприємств .....	31
Висновки до розділу 1 .....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ В ТОВ «АГРО-КМР».....	43
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-КМР».....	43
2.2. Особливості управління логістичною системою ТОВ «АГРО-КМР».....	56
2.3. Аналіз виробничо-збутової діяльності ТОВ «АГРО-КМР» .....	62
Висновки до розділу 2 .....	65
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРО-КМР».....	67
3.1. Оцінка ефективності управління логістичною системою на підприємстві ....	67
3.2. Розробка рішень з удосконалення управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності ТОВ «АГРО-КМР».....	74
Висновки до розділу 3 .....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ. ....	89

## ВСТУП

*Актуальність кваліфікаційної роботи.* Розвиток процесів глобалізації та інтернаціоналізації, відчутні структурні зміни у світовій економіці, інформатизація сучасного бізнесу вимагають комплексного реагування з боку системи менеджменту вітчизняних підприємств, оскільки головним стратегічним завданням управління суб'єктом господарювання, який працює на міжнародному рівні, є забезпечення його конкурентоспроможності на світовому ринку. Вирішення цього завдання полягає в оптимальному застосуванні ефективних методів та інструментів управління підприємницькою, виробничою та комерційною діяльністю. Серед них чільне місце посідає логістичний менеджмент. Активізація кооперації між підприємствами різних галузей спрямована на поліпшення відносин між ними, а розвиток комп'ютеризації забезпечує управління логістикою на мікрорівні і створює передумови для застосування сучасних методів, які передбачають організацію та обслуговування процесів руху і просування матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних потоків.

Процес глобалізації уможлиблює продаж товарів однакового призначення від різних виробників і за різними цінами. Збільшення пропозиції на ринку призвело до інтенсивної конкуренції, і деякі компанії зіткнулися з проблемою виживання. Розвиток інформаційних технологій призвів до збільшення потоку інформації в усьому світі, що спричинило підвищення рівня освіченості виробників і споживачів. Єдиний спосіб для компаній вижити на ринку - це постійне зниження ціни на продукцію та регулярне покращення її характеристик. Отже, безперервний інтенсивний розвиток компанії має вирішальне значення для її виживання на внутрішньому та світовому ринках. Створення та утримання конкурентної переваги компанії - це складний і тривалий процес, який багато в чому залежить від гнучкості та готовності компанії здійснювати швидкі зміни у своїх процесах і робити їх швидше, ніж конкуренти. Постійне налагодження та вдосконалення процесів є основою

функціонування компанії в сучасних умовах, і в той же час одним з ключових факторів успіху. У цьому контексті виникає необхідність застосування сучасних управлінських практик у всіх аспектах діяльності компанії, особливо в управлінні ланцюгами поставок, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Одним з важливих елементів є логістика, яка забезпечує управління загальними операційними витратами та підвищує ефективність господарської діяльності компанії. Співпраця між усіма учасниками ланцюга поставок у поєднанні з гнучким підходом може підвищити конкурентоспроможність організації за рахунок скорочення часу виконання замовлень завдяки безперешкодному руху матеріалів від видобувної до кінцевої ланки ланцюга поставок. Такий підхід забезпечить кінцевим споживачам оптимальне співвідношення ціни та якості, а також знизить рівень невизначеності в галузі.

Сьогодні відбулися зміни у способі ведення бізнесу. Завдяки розвитку технологій, логістичний менеджмент розвинувся і набув більшого значення у веденні бізнесу. Логістичний менеджмент розглядається як частина управління ланцюгами поставок, яка займається ефективним управлінням товарами. Це процес управління, який інтегрує рух товарів, послуг, інформації та капіталу, починаючи від постачальника сировини і закінчуючи споживачем. Метою логістичного менеджменту є надання кінцевому споживачеві потрібного продукту потрібної якості в потрібний час у потрібному місці за потрібною ціною. Логістичне управління було визначено як першочергове завдання для сучасних організацій. Успіх логістичного менеджменту визначається поєднанням ефективності, результативності та диференціації. Зрештою, заходи з управління ланцюгами поставок впливають на ціну/витрати, якість продукції, інновації та час маркетингу.

**Метою роботи** є узагальнення існуючої системи управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності підприємств через дослідження теоретичних засад та організаційно-методичних підходів.

**Основними завданнями роботи є:**

- дослідити теоретико-методологічні засади управління логістичною системою підприємств;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО КМР»;
- дослідити особливості управління логістичною системою товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО КМР»;
- проаналізувати виробничо-збутову діяльність ТОВ «АГРО КМР»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності ТОВ «АГРО КМР».

**Об'єктом** дослідження виступає процес логістичного управління ТОВ «АГРО КМР».

**Предметом** дослідження є складові комплексного управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності ТОВ «АГРО КМР».

Серед **методів дослідження**, що використовувалися в роботі, варто відзначити як загальнонаукові (системний аналіз, дедуктивний, індуктивний), так і спеціальні методи факторного аналізу, економіко-статистичні методи тощо.

**Інформаційною базою** для проведення дослідження є система законодавчих актів України, матеріали науково-практичних конференцій, фахових журналів, монографій, підручників, навчальних посібників, інших видів джерел інформації за темою дослідження.

Практична цінність одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління ресурсним потенціалом ФГ «БЕРЕГІНЯ», що може бути впроваджено в діяльність досліджуваного підприємства.

**Апробація** в даній кваліфікаційній роботі результатів аналітичних досліджень найважливіших питань науково-практичних вишукувань та можливостей їх практичного використання були викладені в друкованих матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм та методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», місто Дніпро, 2023р.



**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Магістерська робота викладена на 89 аркушах паперу; складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 69 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність логістичної системи виробничо-збутової діяльності підприємства

За останні роки бізнес-моделі та бізнес-процеси значно трансформувалися. Відбувається укрупнення деяких галузей, змінюється цінова політика. За таких умов вітчизняні підприємства повинні швидко реагувати на ринкові зміни. Ефективна логістична система з чіткою та раціональною структурою забезпечує гнучкість у міжнародному бізнес-середовищі. Ця система повинна відрізнитися швидкою адаптацією внутрішнього потенціалу до вимог світових ринків за рахунок мінімізації запасів, усунення непродуктивних процесів, оптимізації руху матеріальних, фінансових, інформаційних і виробничих процесів, скорочення виробничих циклів і часу на виконання замовлення тощо. Підприємство, що працює на зовнішньому ринку, залежить від міжнародного бізнес-середовища, і його можливості швидкого реагування на ринкову кон'юнктуру досить обмежені. Для того, щоб швидко адаптуватися до мінливих факторів зовнішніх ринків, необхідно активізувати логістичні функції управління. Управління логістичною системою підприємства має бути спрямоване на оптимізацію потоків, мінімізацію необґрунтованих зовнішніх і внутрішньовиробничих переміщень ресурсів, забезпечення високого рівня виробничої інтеграції та підвищення виробничої потужності [6]. Тоді логістика стане джерелом конкурентних переваг підприємства на світовому ринку, засобом підвищення ринкової вартості та прибутковості.

Питання удосконалення управління логістичною діяльністю широко досліджуються науковцями. Питання удосконалення управління логістичною

діяльністю широко досліджуються науковцями. Зокрема, ефективність логістичних систем досліджував Окландер М.А. [8]. Логістична ефективність та глобалізація логістичних систем були у фокусі досліджень Крюкової Ю.О. [7]. Домашкіна М.А., Кузьміна Д.В. [1], які досліджували аспекти логістичного підходу підприємств, що функціонують на світовому ринку. Однак питання щодо визначення особливостей функціонування та вдосконалення логістичного управління підприємством як суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності все ще потребують подальшого дослідження. Для забезпечення довгострокових і стійких конкурентних переваг підприємство повинно враховувати тенденції глобалізації та специфіку взаємодії з учасниками внутрішнього і зовнішнього ринків.

Сучасний міжнародний бізнес вимагає від українського суб'єкта ЗЕД узгодження стратегії просування на зовнішні ринки з потребами та інтересами підприємств і організацій тих країн, на ринки яких він планує виходити і просувати вітчизняні товари та послуги. Стратегія логістичних систем може бути основою співпраці зацікавлених іноземних підприємств-замовників. Створення, розвиток, функціонування та управління логістичною системою підприємства має стати тим засобом, який допомагає мінімізувати витрати трудових, фінансових, виробничих та інформаційних ресурсів. Вона також виступає посередницькою ланкою для оптимізації механізмів взаємодії вітчизняного підприємства з його зарубіжними постачальниками та споживачами, що сприяє формуванню та посиленню конкурентних переваг на міжнародних ринках. Збільшення обсягів міжнародної торгівлі зумовлює глобальний та комплексний характер логістичної діяльності.

Неефективне використання інструментів логістичного менеджменту в управлінні підприємством як суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності призводить до зниження рентабельності виробничо-комерційної діяльності, такі компанії не матимуть потенціалу для нарощування обсягів

зовнішньоторговельних операцій. Протягом останніх років у світі спостерігається зростання обсягів логістичних операцій на підприємствах.

Спроможність України здійснювати зовнішньоторговельні операції по всьому світу залежить від її доступу до глобальної логістичної системи та вантажопотоків. При цьому ефективність ланцюгів поставок (їх вартість, час, надійність) залежить як від потенціалу та особливостей економіки, так і від рівня розвитку самої логістичної системи зокрема [3]. Показник ефективності логістики є особливо важливим параметром, який допомагає зрозуміти, як збільшити та інтенсифікувати зовнішню торгівлю.

Ефективне управління логістичними процесами на підприємстві, яке працює в міжнародному бізнес-середовищі, належить до системи ключових показників, що характеризують його конкурентоспроможність. Управління логістичною системою передбачає оптимізацію та раціоналізацію руху ресурсів з метою підвищення ефективності та продуктивності бізнес-функцій і бізнес-процесів підприємства. Логістику доцільно розглядати як систему управління суб'єктом міжнародного бізнесу, що включає управління його фізичними, фінансовими та інформаційними потоками по всьому ланцюгу створення вартості. Ця система об'єднує всі операції, пов'язані з постачанням і зберіганням ресурсів, транспортним забезпеченням, виробництвом товарів або послуг, пакуванням, складуванням, продажем з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення високої прибутковості підприємства.

У глобальному бізнес-середовищі логістичні операції структурно інтегровані в процес виробництва. Як наслідок, ефективна діяльність підприємства базується на синергетичній взаємодії операційного та фінансового менеджменту, маркетингу, складської логістики, транспортного забезпечення, прибутковості просування та збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Становлення підприємництва в Україні відбувається в складних умовах одночасного сприяння розвитку підприємництва та періодичного

адміністративного тиску, внаслідок чого відбуваються хвилеподібні процеси динамічної зміни чисельності та структури маси суб'єктів господарювання, міграції з однієї організаційної форми в іншу, масової реєстрації суб'єктів господарювання та такого ж масового їх закриття. Незважаючи на це, в українській економіці підприємці успішно працюють у найрізноманітніших сферах, що значно розширює тип бізнес-структури та перспективи її розвитку. - Про економічну доцільність розширення типології підприємництва свідчить позитивна динаміка розвитку загального масиву суб'єктів підприємництва. Однією з найважливіших характеристик сучасного розвитку бізнесу в Україні є наявність сприятливих умов для розвитку торговельного підприємництва, під яким розуміють специфічний вид підприємницької діяльності, метою якої є одержання прибутку через систематичну реалізацію товарно-грошових і торгово-обмінних операцій. Торговельне підприємництво дозволяє здійснювати постійний обіг різних видів продукції, їх рух зі сфери виробництва у сферу споживання, відтак його визначають як діяльність, пов'язану з купівлею-збутом товарів і послуг, як один з найпоширеніших варіантів підприємництва - торгівлю, що здійснюється суб'єктами підприємництва - торговельними організаціями та фізичними особами-підприємцями.

Специфіку логістичної діяльності торговельних підприємств та управління нею через призму формування систем оцінки фінансових результатів їх діяльності, методичного забезпечення комплексної оцінки стану логістичного управління, створення логістичних інформаційних систем розглядають у своїх працях багато науковців. При цьому визначення системи логістики торговельного підприємства ототожнюється з поняттям логістичної інформаційної системи, а сама логістична діяльність торговельного підприємства - з формуванням системи показників логістичної діяльності та їх оптимізацією в процесі управління суб'єктом управління, що, на нашу думку, є не зовсім коректним. З огляду на це, виникає необхідність теоретичного уточнення сутності та змісту системи логістичного забезпечення торгівлі та

механізмів управління нею, що створюються підприємствами. Об'єктивною причиною, що зумовлює необхідність організації логістичної діяльності торговельних підприємств на основі формування системи логістики, є орієнтація на системний підхід як складову концепції логістики та основу інструментарію управління логістичними процесами на підприємствах, що розглядаються як виробничо-комерційні системи. У науковій літературі та практиці трактування терміну "система" в цілому неоднозначне, незважаючи на найбільш поширені визначення системи як сукупності взаємодіючих елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і утворюють цілісне утворення, або як сукупності впорядкованих певним чином відносин або елементів, пов'язаних певною ознакою. Враховуючи велику кількість фундаментальних наукових праць фахівців у галузі філософії, природознавства, суспільного відтворення, а також з науково-методологічних дисциплін (теорія систем, теорія організації, системний аналіз та ін.), які заклали науково-теоретичне підґрунтя становлення та розвитку категорії "система", в межах даного дослідження будемо використовувати ті положення, які можуть бути застосовані до проблем логістичної діяльності та створення системи логістики.

Водночас не слід скидати з рахунків можливість і доцільність відображення за допомогою кібернетичного моделювання процесів функціонування логістичної системи як реально існуючої сукупності взаємопов'язаних елементів логістичних ланцюгів, сформованих суб'єктом (або декількома суб'єктами) економіки, які взаємодіють між собою для просторових, часових, кількісно-якісних та інших перетворень матеріальних потоків в інтересах їх учасників.

Оперативне завдання логістичного управління полягає в розміщенні сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції в місцях їх отримання, виготовлення, споживання таким чином, щоб розмір їх запасів відповідав запитам відповідного підприємства - учасника інтегрованої системи, який є проміжним споживачем у логістичному ланцюгу, або фізичної особи -

кінцевого споживача, а їх зберігання при цьому створювало б мінімально можливі витрати, пов'язані з організацією та управлінням потоками в інтегрованій логістичній системі.

На сучасному висококонкурентному світовому ринку тиск на компанії, що змушує їх шукати нові способи створення цінності та доставки її своїм клієнтам, стає дедалі сильнішим. Зростаюча потреба промисловості конкурувати зі своєю продукцією на глобальному ринку за такими параметрами, як вартість, якість та сервіс, зумовила необхідність розробки більш ефективної логістичної системи. Ефективне управління логістикою допомагає оптимізувати існуючі виробничі та дистрибуційні процеси і значною мірою сприяє досягненню мети скорочення витрат і підвищення рівня обслуговування [1].

Як відомо, кожен етап логістичної діяльності неодмінно пов'язаний з витратами, що становлять окремі компоненти логістичної системи. Загалом, оцінка результативності логістичної системи може бути проведена через порівняння прибутку та витрат, що виникають у ланцюгу постачання. Ключовими показниками ефективності будь-якої логістичної системи є загальні витрати, рівень якості логістичного обслуговування, узагальнена продуктивність бізнес-системи, загальний часовий інтервал логістичних процесів у системі, та якість логістичних операцій і процесів (рівень логістичного обслуговування).[12]. Ці показники застосовуються під час порівняльного аналізу компаній та їх логістичних систем і повинні бути легко вимірюваними, тому вони становлять основу для оперативного, тактичного та стратегічного планування у сучасних компаніях, а також для моніторингу продуктивності логістичної системи та системи управлінського обліку підприємства. Загальні логістичні витрати - це сума витрат, що виникають при управлінні та реалізації всіх процесів і операцій, пов'язаних з діяльністю логістичних систем, і можуть бути розподілені на три категорії: операційні витрати логістики (витрати на виконання логістичних операцій), витрати,

пов'язані з управлінням логістичною системою (адміністративні витрати) та витрати, пов'язані із реалізацією потенційних логістичних ризиків. [13]. Загальна диференціація логістичних затрат за функційними галузями логістики охоплює затрати на переміщення (транспортувальні затрати), затрати на зберігання, затрати, викликані необхідністю доробки та переробки тих чи інших товарів, затрати на керування запасами, затрати на керування системою замовлень, затрати, викликані діяльністю та використанням логістичних інформаційних систем, затрати на створення та утримання необхідних запасів сировини і товарної продукції, в тому числі затрати на погашення ймовірних збитків від існування логістичних ризиків чи недосконалості надання логістичного сервісу. Крім цього, потрібна аналізувати якість логістичного сервісу, що може бути оцінено прямо під час їх здійснення, та створювати їх на належному рівні та згідно з запитами потенційних покупців. Отже, якісні характеристики надання логістичних послуг можна трактувати як певний елемент відповідності між запитами покупців логістичних послуг та існуючим рівнем пропозиції таких послуг, що виражається шляхом розробки та застосування комплексу якісних параметрів, таких як оточуюче середовище, пропозиція послуги, відповідність поведінки споживача, надійність, відповідальність, можливості і резерви постачальника послуг в сфері логістики[2].

Іншим суттєвим параметром результативності логістичної діяльності вважається довготривалість логістичних системних дій, тобто сукупний час їх реалізації в логістичній системі. Сукупна продуктивність такої логістичної системи описується параметрами кількості наданих логістичних послуг, які здійснюються за певний період часу в конкретній логістичній структурі. Можна відзначити, що логістичну структуру доцільно уявляти як керівний організаційно-координаційний комплекс, націлений на досягнення результативного взаємоузгодження між логістичними затратами та доцільним ступенем якості надання логістичного сервісу потенційним чи існуючим



клієнтам. В цьому контексті всі логістичні структури можна розглядати як відповідні системи з результативним оберненим зв'язком [1].

Результативність системи логістики може бути визначена також існуванням певного рівня запасів, ефективністю та якістю функціонування. Сукупні затрати на логістичну діяльність перебувають в безпосередньому зв'язку з плановим рівнем ефективності. Найчастіше вважається, що чим більший такий рівень, тим вище сукупні затрати на логістику. Елементом створення результативної системи логістики в організації, звичайно є знання та навички для підтримання рівноваги між обсягом надаваних логістичних послуг і сукупними затратами. З позиції покупця, результативність логістичної системи встановлюється через призму якості надаваних послуг для забезпечення його запитів. Логістичні затрати являються механізмом або частиною механізму керування організацією. Встановлення переліку та обсягу логістичних затрат дозволяє ухвалювати менш ризиковані та більш економічно обґрунтовані керівні рішення. Вивчення таких затрат дає змогу реалізовувати керування організацією. Зменшення логістичних затрат, збільшення на базі цього обсягу прибутковості, та інше дозволяє нарощувати економічні можливості будь-якого господарюючого суб'єкта. Найбільш значущими та широко використовуваними показниками оцінювання результативності логістичної системи та процесів бізнесу є параметри, які описують потужність, результативність і затрати системи логістики організації. Економічна результативність системи логістики згідно з цілями, які встановлені перед організацією дозволяє отримувати необхідну інформацію, базуючись на якій формулювати висновки та ухвалювати рішення. Застосування параметрів, які простіше одержати або легше застосовувати, можна призвести до низького рівня надання послуг клієнтам що призводить до втрати, аварій в інфраструктурні системи організації. Логістична діяльність організації включає майже всі різновиди операційно-виробничої діяльності, комбінуючи та регулюючи діяльність різних структурних відділів організації для раціоналізації

використання його ресурсів, покращення рівня надання сервісу споживачам та одержання конкурентного домінування через системного, націленого на запити, оптимального керування матеріальними та пов'язаними з ними потоками на стадії придбання сировини, продукування та збуту товарної продукції. Результативність керування логістичним функціонуванням організації в умовах швидких змін оточуючого середовища від повного забезпечення менеджменту організації необхідної інформації про поточний, оперативний стан існуючий логістичної системи та результативність логістичних процесів, існуючі та можливі проблеми в процесі виконання функцій логістики, альтернативні підходи до їх розв'язання.. Ключову роль у вирішенні цього завдання відіграє діагностика, яка базується на комплексному та системному дослідженні всіх аспектів логістичної діяльності підприємства. Призначення діагностики дозволяє сформувати інформаційну систему підтримки прийняття логістичних рішень та визначити шляхи впливу на різні параметри логістичної системи та логістичних процесів підприємства. Тобто діагностика є інструментом процесу управління, що забезпечує своєчасне реагування на проблеми в організації логістичної системи підприємства та створення передумов для підвищення ефективності його логістичної діяльності.

Логістичне управління підприємством спрямоване на оптимізацію завантаження виробничих потужностей, зниження витрат і запасів на всіх стадіях розширеного відтворювального циклу, прискорення оборотності оборотних коштів, забезпечення надійного виконання договірних зобов'язань з постачання готової продукції та повного задоволення споживачів у якості продукції та послуг. Такий тип управління пов'язаний з певними труднощами, що зумовлено особливостями організації та функціонування логістики на підприємствах: - різноманіттям, взаємозв'язком і взаємозалежністю логістичних процесів на підприємстві; - реалізацією логістичних процесів різними функціональними підрозділами підприємства; - поєднанням організаційних, економічних, технологічних, технічних і правових аспектів у логістичній

діяльності; - значною залежністю логістичної діяльності підприємства від взаємодії із зовнішнім мікросередовищем (постачальниками, посередниками, споживачами); - відсутністю чіткої системи збору й аналізу інформації про організацію, ефективність та "вузькі місця" логістичної системи підприємства. Прийняття ефективних управлінських рішень в цих умовах вимагає ідентифікації, аналізу, оцінки та прогнозування логістичних проблем підприємства, більшість з яких є слабо структурованими або змішаними, містять якісні та кількісні показники логістичної діяльності. Такі комплексні дослідження здійснюються шляхом безперервної діагностики логістичної діяльності, яка є невід'ємною складовою системи управління підприємством і передбачає вимірювання характеристик логістичних процесів, аналіз впливу на них внутрішніх і зовнішніх факторів, експертну оцінку розроблених заходів щодо подолання кризових явищ або досягнення поставлених цілей підвищення ефективності логістичної діяльності та розвитку логістичної системи підприємства.

Ефективна діагностика вимагає розробки відповідного механізму, який дозволяє чітко регламентувати порядок і хід дослідження логістичних процесів. Доцільність розробки механізму діагностики логістичної діяльності підприємства визначається необхідністю - виявлення слабких і сильних сторін логістичної системи підприємства; - ідентифікації та оцінки загроз і можливостей, що виникають у процесі логістичної діяльності; - своєчасного розпізнавання логістичних проблем та адекватного реагування на них; - моніторингу суміжних сфер діяльності підприємства, що впливають на функціонування логістичної системи; - встановлення пріоритетів при виборі альтернативних варіантів та прийняття обґрунтованих логістичних рішень; - забезпечення гнучкості та адаптивності логістичної системи підприємства до змін його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основним результатом діагностики логістичної діяльності є аналітичне відтворення в економічних показниках кількісних і якісних характеристик логістичних процесів на підприємстві. У зв'язку з тим, що ефективність

логістичної діяльності залежить від обґрунтованості прийняття тих чи інших управлінських рішень, система діагностики дає можливість прогнозувати ознаки позитивних або деструктивних процесів у виробничо-господарській діяльності підприємства. Механізм діагностики логістичної діяльності підприємства - це складна системна категорія, яка являє собою систему взаємопов'язаних і взаємозалежних показників, методів, спеціальних заходів і процедур дослідження результатів логістичної діяльності в умовах впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що ґрунтується на основних принципах економічної діагностики і спрямована на досягнення цілей діагностики.

Для проведення аналізу логістичної діяльності підприємства обираються логістична система, її функціональні складові та структурні елементи, які реалізують логістичні процеси та операції, пов'язані із управлінням матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками, що формуються під час виробничо-господарської діяльності підприємства. Об'єктами аналізу стають результати цієї діяльності, які виникають під впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Мета діагностики логістичної діяльності підприємства досягається шляхом вирішення комплексу завдань, основними серед яких є - позиціонування логістичної системи в загальній структурі підприємства та виявлення впливу логістики на результати його діяльності; - виявлення джерел надлишкових та прихованих логістичних втрат; - визначення ресурсоемності існуючих логістичних процесів та виявлення потенційних напрямів їх удосконалення; - аналіз ефективності взаємодії підсистем і підрозділів логістичної системи підприємства та взаємовідносин з учасниками логістичних ланцюгів, до яких вона входить; - оцінка логістичних ризиків та раціональності управлінських рішень щодо усунення чинників, які дестабілізують логістичну діяльність підприємства; - прогнозування змін у логістичній діяльності підприємства, спричинених управлінськими рішеннями.

Організацію та здійснення логістики забезпечує логістична система підприємства, яка інтегрує єдине управління матеріальними та супутніми потоками його структурних і функціональних підрозділів, а також постачальників, посередників і споживачів з метою оптимізації витрат і раціоналізації процесів закупівель, виробництва та збуту.

Кількісні параметри складових логістичної системи відображають потужності та технічні характеристики логістичних активів підприємства, до яких належать склади, транспорт, обладнання (технологічне, підйомно-транспортне, обладнання для ідентифікації та визначення ваги товарів), логістичні інформаційні системи та запаси. Характеристика організації функціонування логістичної системи описує її цілі та завдання, логістичну стратегію, систему управління логістикою підприємства та її організаційну структуру, характеризує логістичні технології, що використовуються у сферах постачання, виробництва та розподілу, кадровий потенціал логістичних підрозділів та їх організаційну культуру. Глибока інтеграція логістичної системи в усі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства зумовлює її значний вплив на результати цієї діяльності. Характеристики внеску логістичної системи в діяльність підприємства відображаються на операційних витратах, виручці від реалізації, основному та оборотному капіталі, продуктивності праці, конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Діагностика реалізації логістичних процесів передбачає їх структурний аналіз з побудовою графічних схем і алгоритмів, аналіз всієї доступної інформації про процеси, вимірювання показників їх ефективності та порівняльний аналіз з метою оцінки їх відповідності заданим вимогам (стандартам, нормам, планам), виявлення проблемних зон і пошуку рішень щодо оптимізації робочих процесів або використання ресурсів для підвищення продуктивності праці, мінімізації витрат і подовження виробничого циклу виконання замовлень, підвищення якості логістичних послуг, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами і створення додаткової споживчої цінності продукції або послуг. Ключовим моментом діагностики є

виявлення та моніторинг змін результатів логістичної діяльності підприємства, що відображають здатність його логістичної системи, її окремих функціональних підсистем та елементів якісно реалізовувати логістичні процеси та операції, акумулюючи їх результати, з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

## **1.2. Складові управління логістичною системою на підприємстві**

Формування ефективної логістичної системи є складною та багатоаспектною проблемою як для підприємства, так і для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Неможливо вирішити це завдання, вживаючи епізодичні заходи. Це має бути комплекс скоординованих заходів, здійснених в рамках певної моделі. Успішне функціонування логістичної системи ґрунтується на співпраці з постачальниками та споживачами, адже їхні можливості та бажання гарантують перспективи подальшої співпраці. Особливу увагу слід приділяти раціональній структурі управління, ефективній системі корпоративної культури та управлінню персоналом, оскільки висококваліфіковані працівники, які володіють сучасними методами збору та надання інформації, торгового посередництва, реклами, дозволяють використовувати всі переваги міжнародного бізнесу.

Для імпортоорієнтованих підприємств регулярний аналіз кон'юнктури світового ринку постачальників матеріалів, сировини та ресурсів є основою закупівельної логістики. Важливо контролювати ціни, асортимент продукції, попит і пропозицію на аналогічні матеріали, сировину і ресурси, а також стратегії потенційних конкурентів і партнерів для оцінки можливої співпраці в перспективі, оскільки процес постачання є надзвичайно важливим, оскільки він визначає гнучкість, ефективність, мобільність і ритмічність виробничих бізнес-процесів. Процес постачання вирівнює та формує витрати виробничої та комерційної діяльності, а також стабільність конкурентної позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Саме підсистема закупівель

(постачання імпортованих матеріалів) організовує входження матеріального потоку в логістичну систему і визначає значну частину логістичних витрат. Для експортно-орієнтованих підприємств логістична підсистема збуту повинна враховувати аналіз кон'юнктури світового ринку потенційних споживачів товарів і послуг. Основою логістичної підсистеми збуту є раціоналізація фізичного просування готової продукції, послуг до іноземного споживача та формування ефективного логістичного сервісу. Важливо регулярно відслідковувати вимоги нормативно-правових документів окремих країн, з якими здійснюється співробітництво, місцеві традиції та уподобання щодо товарів, потреби та запити потенційних клієнтів; звертати увагу на цінову політику конкурентів, асортимент продукції, що випускається, застосовувані стратегії просування товарів на ринок тощо. Загалом управління логістичною системою підприємства як учасника зовнішньоекономічної діяльності повинно мати комплексний характер і передбачати узгодження його потенційних можливостей з особливостями світового ринку та збалансування логістичних потоків у сфері виробництва, закупівель, складування, транспортування та збуту.

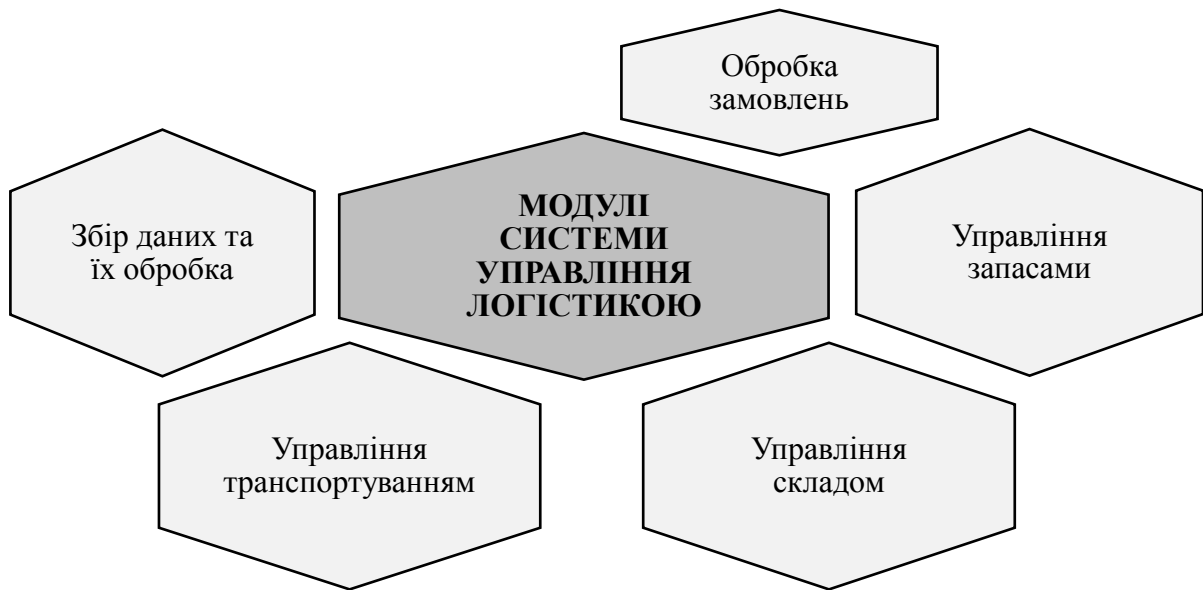
Для забезпечення максимально ефективної стратегії необхідно будувати логістичне управління підприємством з урахуванням таких принципів: збалансованість, узгодженість і координація роботи управлінського персоналу в різних логістичних бізнес-процесах; функціональність взаємодії; орієнтація на інтегральну ефективність, тобто узгодження роботи окремих частин логістичної системи для підвищення її інтегральної ефективності в цілому; досягнення синергетичного ефекту за рахунок об'єднання компонентів у логістичній системі та їх дії на комбінованій основі. Така логістична система сприятиме формуванню економічного потенціалу підприємства, підвищенню рентабельності капіталу, а також буде джерелом його конкурентних переваг в умовах міжнародних бізнес-операцій і засобом підвищення ринкової вартості та прибутковості.

Логістика - це процес взаємовідносин підприємства з постачальниками, клієнтами та потенційними клієнтами. Цей процес повинен бути розвинений на системному рівні. Якщо ці відносини функціонують добре, то управління логістичною системою є відносно простим, оскільки всі зацікавлені сторони прагнуть до мінімізації витрат і створення партнерських відносин між усіма учасниками ланцюга виробництва і реалізації продукції (або послуг), що є запорукою функціональності виробничої, закупівельної, складської, транспортної та збутової логістики. В основу управління логістичною системою підприємства мають бути покладені комплексний та системний підходи, що забезпечить об'єднання всіх елементів логістичної системи ЗЕД в єдиний комплекс взаємопов'язаних елементів, які координують свою діяльність для досягнення мети управління - фінансової стійкості, прибутковості та підвищення міжнародної конкурентоспроможності [2].

У загальних рисах, логістична галузь займається плануванням, зберіганням і транспортуванням товарів будь-якого виду.

Планування включає розробку стратегій, збір та аналіз даних, розрахунки та координацію зусиль. Зберігання – це здебільшого управління складами та запасами. Управління транспортуванням у логістиці фокусується на перевезеннях повітряним, водним, наземним та залізничним транспортом. Безумовно, кожен пункт включає десятки підкомпонентів, але головна мета для всіх них – забезпечити виконання замовлень клієнтів у найшвидший та найефективніший спосіб.





**Рис. 1.1. Модулі системи управління логістичними процесами на підприємстві.**

Джерело: узагальнено автором.

Якщо припустити, що товар виготовлений і знаходиться на складі в очікуванні покупки, покупець повинен зробити перший крок.

Програмне забезпечення для управління замовленнями відіграє ключову роль у наданні клієнтам інформації про товар, перевірці його наявності, обробці платежів, забезпеченні безпеки і навіть в управлінні документообігом між постачальниками і складом. З огляду на це, системи обробки замовлень слугують цифровим вікном для клієнтів і віртуальними тунелями для точного проходження товару через логістичні потоки.

Сучасні функції пошуку та фільтрації повинні бути зручними для користувача і водночас складними. Бажані для покупки товари повинні бути чітко перераховані, відсортовані та відфільтровані за назвою, брендом, технічними або фізичними характеристиками, класифікацією, ціною, популярністю, відгуками та багатьма іншими параметрами.

Після того, як потрібний товар знайдено, покупець повинен мати доступ до функцій редагування. Там він може вказати кількість, колір, модель або

будь-які додаткові характеристики, залежно від типу товару. Крім того, обов'язковою умовою є наявність поля для коментарів для конкретних побажань, які не вказані в списку.

Оскільки світовий товарообіг рухається в напрямку цифровізації, платіжні операції стали частиною систем управління замовленнями. Який би спосіб оплати ви не обрали, він передбачає численні поля, які потрібно заповнити конфіденційними даними. Імена, адреси, номери кредитних карток, електронні адреси для авторизації та інша особиста інформація є великою мішенню для шахраїв, викрадачів персональних даних та інших фінансових злочинців. Усі точки доступу та платіжні шлюзи повинні бути надійними та відповідати сучасним заходам безпеки.

Багато хто з нас стикався з ситуацією, коли повернення чогось і отримання відшкодування перетворювалося на справжній кошмар. Тим не менш, цей аспект зворотної логістики постійно вдосконалюється за допомогою систем управління логістикою.

Знання та контроль кількості продукції для продажу - ще один життєво важливий аспект для будь-якого бізнесу, що використовує програмне забезпечення для управління логістикою. Враховуючи, що вхідні та вихідні потоки продукції швидко змінюються, відстеження запасів вимагає надійних і автоматизованих логістичних програмних рішень. Малі підприємства можуть використовувати класичні системи електронних таблиць, але компанії, які отримують, зберігають і продають тисячі або навіть мільйони різноманітних товарів, не можуть задовольнитися такими рішеннями для управління запасами.

Сучасне програмне забезпечення для управління запасами слугує засобом централізації даних про товари. Його основна мета - відстежувати та звітувати про будь-які зміни запасів, щоб підтримувати баланс між передбачуваним попитом та пропозицією. По суті, таке логістичне програмне забезпечення відстежує рівень запасів, щоб забезпечити максимальну доступність продукції для кожної зацікавленої сторони.

Склади - це не тільки центр зберігання, але й центр дистрибуції. Складські комплекси гравців світового ринку настільки величезні і галасливі, що нагадують маленьку країну зі своїми законами і правилами існування. Але навіть менш масштабні кейси вимагають великих площ, ретельних перевірок і постійної підтримки операцій з управління складом.

Зазвичай, склади бувають 4 основних типів: Сировинний; Готової продукції; З контрольованою температурою; Крос-док.

Кожен тип призначений для певних цілей. Проте всі вони мають схожі риси з точки зору управління складом. До них належать вхідні та вихідні ворота, що контролюються системою безпеки, приймально-відправні доки, місця зберігання, такі як стелажі або підлогове зберігання, а також підйомно-транспортне обладнання. Інші зони включають зони сортування, пакування, комплектації та розкомплектування.

Основна мета системи управління складом - допомогти в операціях на всіх складах і надати критично важливі дані про стан кожного складу. Без цього будь-який вхідний або вихідний логістичний процес був би складним або навіть неможливим.

Системи управління транспортом з точки зору логістики відповідають за складання графіків поставок, планування маршрутів, управління вантажами та відстеження замовлень. Працюючи в тісному зв'язку зі складами та аналізуючи деталі даних про відвантаження, системи управління перевезеннями

обирають найефективніший спосіб доставки (авіа, водний, наземний, залізничний)

розраховують витрати

оцінювати час прибуття в пункт призначення;

відстежувати вантажі, автопарки, літаки чи окремі транспортні засоби в режимі реального часу.

Елементи Інтернету речей та GPS-пристрої для відстеження широко використовуються для інтеграції в рішення для управління транспортом. Не

кажучи вже про безпілотні транспортні засоби, розумні автопарки та автоматизовані пункти завантаження.

Очевидно, що взаємодія такої кількості взаємозалежних компонентів створює величезні обсяги даних. Як кажуть, дані - це нафта 21-го століття, тому їх потрібно надійно зберігати для подальшого використання.

До функцій управління логістичною діяльністю відносять лише організацію; планування, реалізацію та контроль; планування та контроль. Враховуючи сучасні мінливі ринкові умови, глобальні та прискорені процеси діджиталізації, високу ймовірність виникнення подій «чорного лебедя», таких як пандемія COVID19, що безпосередньо визначає нові умови та завдання управління, доцільно розглядати все поняття з урахуванням впливу цифрових технологій

Унаслідок поглиблення ринкових змін в економіці України відзначається зростання кількості та розширення асортименту учасників споживчого ринку та посилення конкуренції між учасниками різних каналів збуту. У цьому контексті одним із найбільш ефективних засобів досягнення конкурентних переваг для окремих виробників та їхніх партнерів є встановлення ефективних в організаційному, технічному, технологічному та економічному аспектах логістичних ланцюгів. Ці ланцюги, за своєю природою, є однією з найбільш розповсюджених форм логістичних структур – специфічних об'єднань суб'єктів господарювання, які впроваджують процеси переміщення матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і готової продукції на всіх етапах виробничо-комерційного циклу та організовані на основі інтеграції їхньої діяльності з метою задоволення максимально відповідних потреб кінцевих споживачів в параметрах товароруку [2]. Пропонується проводити цілеспрямовану інтеграцію агропромислового комплексу з метою створення зовсім нових позитивних характеристик та результатів діяльності на основі логістичного підходу. За цією концепцією, агропромислове інтегроване формування розглядається як логістична система - відкрита, цілісна еколого-соціально-економічна система, де основні складові повинні взаємодіяти та

взаємовпливати з необхідністю для забезпечення розвитку[4]. При цьому, на нашу думку, ефективність логістичної системи повинна відобразитися у співвідношенні не одного, а комплексу результатів такої системи до витрат на її функціонування, а тому необхідно застосовувати методи, які передбачають багатокритеріальну оцінку ефективності логістичної системи за критеріями "витрати", "задоволеність споживачів/якість", "час", "активи", "технології". На нашу думку, ефективна логістична система - це сукупність організаційно-управлінської, функціональної, забезпечувальної та ресурсної складових, яка є динамічною і спрямована на забезпечення максимального економічного ефекту від її функціонування (рис. 1). З точки зору автора, логістична система об'єднує чотири підсистеми: організаційно-управлінську, функціональну, інфраструктурну та ресурсну підсистеми. Саме поєднання таких елементів зі встановленням взаємозв'язків між ними дає можливість для її динамічного розвитку. Кожна з підсистем містить окремі елементи, які функціонують у взаємозв'язку та взаємообумовленості з метою забезпечення ефективного функціонування системи в цілому. Наявність зворотного зв'язку забезпечує можливість своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та адаптацію логістичної системи до виявлених змін [3]. Метою логістичного управління підприємства є спільне керівництво спеціалістами різних відділів, які контролюють логістичний потік, з метою досягнення необхідного рівня взаємодії логістичних функцій. Для вирішення цієї задачі потрібно внести організаційні зміни в управлінську структуру підприємства. Однак сама по собі організаційна структура не гарантує інтеграції логістики, тому потрібне так зване "логістичне мислення", згідно з яким менеджери мислять і діють, виходячи з концепцій інтегрованих зусиль, а також вище керівництво повинно розуміти сутність і значення логістики для розвитку підприємства [1].

У сучасній сфері логістичного менеджменту активно використовуються матричні та програмно-орієнтовані організаційні структури, а також інформаційні технології. Формується глобальна організаційна структура. Зазначається, що у перспективі можливості інформаційних технологій

дозволять реалізувати інтегроване управління логістикою без групування (агрегування) функцій у формальні організаційні одиниці, а ієрархічна структура може бути замінена неформальною електронною мережею. [5]. Під час розробки організаційної структури управління логістикою необхідно визначити положення логістики у ієрархії управління підприємством у порівнянні з іншими сферами (збут, виробництво, фінанси і т.д.). Також слід розглянути, як викладена операційна структура різноманітних видів логістичних операцій (складування, управління запасами, обробка замовлень, транспортування і т.д.), які прямо підпорядковані керівникові відділу логістики. Тому можна рекомендувати зовнішню організаційну структуру управління логістикою - позицію логістики в організаційній структурі підприємства і внутрішню організаційну структуру - устрої відділу логістики..

У сфері аграрних підприємств зазвичай існує традиційна структура управління, яка не забезпечує інтегрованого керівництва всіма видами потоків. Управління логістичними функціями розподілене між різними відділами (планово-фінансовий, складське господарство, виробництво і т.д.), які безпосередньо підпорядковані головному керівнику підприємства. Але завдання цих служб можуть не співпадати з метою оптимальної організації логістичних потоків на підприємстві. Тому ми вважаємо, що для ефективного вирішення логістичних завдань рекомендовано створювати окремі логістичні підрозділи (функціональні підсистеми), обов'язки яких будуть розподілені між працівниками відділу логістики за складовими інтегрованої логістичної системи (постачання ресурсів, складування та збут).

У сучасних умовах динамічного розвитку соціально-економічних систем, рівень формування, відкритості та адекватності їх елементів є значущим фактором ефективності їхнього функціонування. Логістична діяльність представляє собою один із ключових напрямів функціонування суб'єктів господарювання, і в сучасних умовах використання системного підходу дозволяє отримати максимальний ефект від цього виду діяльності. Це підтверджує актуальність та важливість проблеми ефективного функціонування

логістичних систем підприємств та організацій. Наявність різноманітних підходів та напрямів управління логістичними системами свідчить про перспективність досліджень у цій сфері, розвиток теорії управління, і активне використання методології логістичного менеджменту у практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Важливою частиною виробничої та операційної діяльності сучасних підприємств є логістика та управління ланцюгами поставок. Вони були відокремлені від виробничої діяльності з метою задоволення потреб суспільного поділу праці та глобальної конкуренції. Разом з іншими видами виробничої діяльності вони формують бізнес-модель промислового ланцюга «великого виробництва». Логістика та технології ланцюгів поставок допомагають суттєво знизити собівартість продукції, посилити інтеграцію бізнесу між підприємствами, підтримувати постійне вдосконалення послуг та підвищити ефективність доданої вартості промислового ланцюга.

Управління контрактами є частиною кожного бізнесу, що надає логістичні послуги. Контракт є ключовим стандартом і основою для виставлення рахунків. Підсистема управління контрактами тісно пов'язана з іншими підсистемами. Це одна з основних підсистем інформаційної системи, і вона також задіяна в непередбачуваних подіях. На практиці, коли логістичні підприємства підписують письмові контракти з клієнтами і постачальниками, на зміст і формат часто впливають історичні звички обох сторін А і Б, особливо сторони А, що призводить до поганої стандартизації підписаних контрактів. У цій статті досліджується новий метод управління контрактами, який може реалізувати стандартизоване управління контрактами в сучасних інформаційних системах управління логістикою логістичного підприємства. Підсистема управління контрактами може управляти вісьмома типами контрактів: транспортування, зберігання, завантаження та розвантаження, персонал, майно, праця, якість та страхування.

Підсистема управління контрактами декомponує текст контракту; створює проектний і бізнес-код, пов'язаний зі змістом контракту; керує змістом

контракту за допомогою коду; вводить основну інформацію про контракт з клієнтом, контракт з постачальником і страховий контракт; і розділяє їх за категоріями. Вводяться специфічні стандарти для договорів з клієнтами, договорів з постачальниками та договорів страхування. Конкретні стандарти залежать від стандартів доходів і стандартів витрат. Страхові контракти вводяться відповідно до стандартів витрат і стандартів виплат. Стандарт виставлення рахунків за перевезення загалом можна розділити на кількість одиниць, об'єм, вагу, кількість транспортних засобів та замовлення клієнта. Відповідно до кількості місць, рахунок розраховується на основі коду вантажу або підкласу вантажу. Відповідно до об'єму, рахунок розраховується на основі розміру товару, а вага - на основі ваги товару. Кількість транспортних засобів відноситься до тарифікації типу фургона, наприклад, 10-тонні вантажівки та 15-тонні вантажівки. На основі ваги та об'єму може використовуватися інтервальна тарифікація. Інші тарифи включають трансферний фрахт, плату за вантажно-розвантажувальні роботи, плату за пакувальні матеріали, плату за доставку, а також плату за користування дорогами та мостами. Що стосується складування, то рахунки, як правило, базуються на площі складу, а також на різних витратах, таких як комунальні платежі, охорона та опалення. Плата за трудові послуги, як правило, стягується відповідно до коду товару або підкласу товару. Стандарт нарахування плати за обробку такий самий, як і для транспортування.

### **1.3. Класифікація логістичних операцій підприємств**

На сучасному етапі розвитку вітчизняних (українських) підприємств логістична діяльність загалом і закупівлі зокрема відіграють більш важливу роль, ніж десятиліття тому. Логістику та закупівельну діяльність почали розглядати не тільки з точки зору витрат, але й з точки зору задоволення потреб клієнтів. Крім того, закупівельна діяльність суттєво впливає на



конкурентоспроможність підприємства через зниження матеріальних витрат, які входять до структури собівартості продукції. Так, у промисловості частка вартості придбаної сировини та напівфабрикатів становить 60-70% собівартості готової продукції. Крім того, рівень розвитку закупівель на сучасних промислових підприємствах машинобудування знижує результати загальної господарської діяльності підприємства. Враховуючи вищезазначене, проблеми управління закупівельною діяльністю підприємств потребують першочергового вирішення. Тому активно досліджується економічна природа закупівель, уточнюються закони, за якими функціонує ця сфера діяльності, та визначаються перспективні напрями її розвитку відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [1].

Основні тенденції розвитку та здійснення закупівельної діяльності в Україні вже мають певні спільні риси, які є ідентичними в країнах з розвинутою ринковою економікою

Слід зазначити, що науково-технічний прогрес суттєво впливає на закупівельну діяльність у світі та в Україні зокрема. З одного боку, нові інформаційні технології спрощують проведення закупівель, але, з іншого боку, створюють нові проблеми, які потребують вирішення. Так, зростання ролі Інтернету спричиняє проблему інформаційної безпеки тощо. Незважаючи на те, що вплив науково-технічного прогресу на господарську діяльність підприємств змінює і характер їх діяльності, основним завданням матеріально-технічного забезпечення окремого підприємства є його забезпечення матеріальними ресурсами. Закупівельна діяльність підприємства є невід'ємною частиною матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Закупівельна діяльність має певні цілі. Як свідчать дослідження літературних джерел [1-10], основними її цілями є наступні:

1. Пошук компетентних та надійних постачальників, постійна оцінка їх діяльності, розвиток відносин у тактичному та стратегічному періоді на основі відповідних їх типів;

2. Забезпечення безперервного потоку сировини, матеріалів, комплектуючих та послуг, необхідних для підприємства;
3. Сприяння підвищенню якості матеріальних ресурсів, що закуповуються;
4. Підвищення конкурентоздатності організації за рахунок мінімізації затрат і запровадження сучасних технологій;
5. Досягнення гармонійних відносин та ефективної співпраці з іншими функціональними підрозділами підприємства.

Закупівельна діяльність не може бути ефективною без співпраці з іншими підрозділами та працівниками підприємства - відділом технічного контролю, виробничими підрозділами, бухгалтерією, відділами маркетингового дизайну, інженерних розробок тощо.

Представлені завдання закупівельної діяльності є міжвідомчими, що підтверджує її комплексний характер та вплив внутрішніх і зовнішніх факторів підприємств, які мають значний вплив на закупівельну діяльність. Нестабільність сучасних ринкових умов вимагає детального розгляду факторів, що впливають на закупівельну діяльність. Так, оскільки економічні фактори внутрішнього середовища повністю контролюються підприємством, слід враховувати і такі фактори, як кваліфікація персоналу відділу закупівель, а також інноваційну політику, яка в частині закупівельної діяльності полягає у використанні сучасних технологій в процесі забезпечення виробництва його матеріальними ресурсами. Фактори зовнішнього середовища є частково або повністю неконтрольованими підприємством.

До економічних факторів належать рівень інфляції в країні, стабільність фінансової та банківської систем, що впливає на доступність фінансових ресурсів, податкова політика тощо. Нові тенденції розвитку економіки створюють такий тип споживача, який вимагає інших бізнес-стратегій всього підприємства, і, зокрема, закупівель. Так, зростаюча екологічна стурбованість населення планети вимагає реформування виробництва певних товарів, наприклад, упаковки. Політичні фактори впливають на закупівельну діяльність підприємства через законодавчі документи, методи та інструменти державного

регулювання, політичну ситуацію в країні, відносини влади з іншими іноземними державами тощо. Технологічні фактори є ключовими для впровадження інновацій, оскільки нові технології змінюють процес виробництва і, відповідно, процес забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Використання застарілих інструментів та методів закупівельної діяльності збільшує загальні витрати підприємства та знижує результати його господарської діяльності. Аналізуючи внутрішнє середовище підприємства, слід враховувати фактори закупівельної діяльності. Так, від умов співпраці з постачальниками, транспортними компаніями та іншими партнерами залежить фінансова стабільність та прибутковість підприємства, тобто результати його господарської діяльності. Висококваліфікований персонал є невід'ємною складовою успішного здійснення закупівельної діяльності. Тому слід шукати та навчати нові кваліфіковані кадри. Інноваційна політика підприємства стосується ступеня технологічного розвитку, що значно полегшує роботу із забезпечення підприємства матеріальними ресурсами та зменшує загальні витрати. Інноваційна та інвестиційна політики доповнюють одна одну на підприємстві, але ефективна інвестиційна політика створює умови для інновацій, оскільки без відповідних інвестицій технологічна складова навряд чи може бути покращена.

Таким чином, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на закупівельну діяльність підприємства, тому закупівельна діяльність повинна коригуватися, а тактичні та стратегічні цілі підприємства повинні здійснюватися з урахуванням зазначених факторів, що забезпечить прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим аспектом для розуміння закупівельної діяльності є класифікація її видів по відношенню до об'єкта закупівлі.

Слід зазначити основні класифікаційні критерії закупівель, які використовуються для їх ідентифікації, економічного аналізу та управління ними: - рівень поінформованості щодо закупівельних ресурсів; - географічний простір; - кількість постачальників; - час поставки; - предмет закупівлі; - покупець; - ступінь використання Інтернету; - характер товарів і матеріалів.

Таким чином, у таблиці 1.1 наведено узагальнену класифікацію видів закупівельної діяльності промислових підприємств. Залежно від рівня складності та поінформованості про закупівлі можна виділити постійні, модифіковані та нові закупівлі. Так, до постійних закупівель можна віднести повторні звернення за раніше заявленим замовленням до постачальників, які намагаються підвищити якість продукції.

Таблиця 1.1

### Класифікація основних видів закупівельної діяльності

Класифікаційна ознака	Типи покупок
1. рівень складності та обізнаності щодо закупівель	постійні закупівлі модифіковані закупівлі нові закупівлі
2. географічний простір	місцеві закупівлі внутрішні закупівлі глобальні закупівлі
3. кількість постачальників	закупівлі в одного постачальника закупівлі в одного постачальника, що існує на ринку закупівлі в двох постачальників закупівлі в багатьох постачальників
4. місце призначення закупівель	закупівля на склад закупівля "вчасно до виробництва"
5. предмет закупівлі	закупівля окремих предметів закупівля модулів
6. покупець	самостійні покупки спільні покупки
7. ступінь використання інтернету	покупки повністю здійснюються через інтернет часткове використання інтернету
8. мета	для внутрішнього використання для кінцевого споживача

Джерело: узагальнено автором.

Такі закупівлі підтверджують той факт, що підприємство і постачальник задоволені існуючими відносинами. Якщо ж постачальника змінюють через низьку якість продукції, недопоставку товару в строк, інші вагомні причини або інші зміни в параметрах замовлених матеріалів, то проводять модифіковану закупівлю. Нова закупівля є найскладнішою, оскільки передбачає прийняття багатьох рішень щодо формування нового замовлення на невідомі товари та співпрацю з новими постачальниками. Враховуючи географічний простір, виділяють локальні, національні та глобальні види закупівельної діяльності. Локальні закупівлі передбачають придбання матеріальних ресурсів у постачальників, які географічно знаходяться недалеко від підприємства. Внутрішні закупівлі здійснюються в межах країни, де розташоване

підприємство, яке купує матеріальні ресурси. Здебільшого вітчизняні машинобудівні підприємства закупають необхідну продукцію всередині країни. Але іноді виникає потреба в закупівлі ресурсів іноземного виробництва, тоді здійснюються глобальні закупівлі, які потребують висококваліфікованого персоналу, який знає іноземні мови, законодавство різних країн, іноземну культуру тощо.

На думку ряду постачальників, виділяють чотири основні види закупівельної діяльності - закупівля в одного постачальника, закупівля в одного існуючого на ринку постачальника, закупівля в двох постачальників та закупівля в багатьох постачальників. Таке групування, яке досить часто можна зустріти в наукових літературних джерелах [3, 6, 9], видається сумнівним. Згідно з дослідженнями, проведеними в машинобудівній галузі, види закупівельної діяльності доцільно групувати на закупівлю в одного постачальника та закупівлю в багатьох постачальників. Закупівля продукції в одного постачальника передбачає повну довіру до партнерів, але значний ризик. До переваг закупівель у багатьох постачальників можна віднести безпеку закупівель та незалежність, але при цьому ускладнюється контроль якості закупівельних ресурсів та закупівельної діяльності в цілому. Вивчаючи досвід зарубіжних машинобудівних підприємств, можна відзначити, що багато з них працюють за попереднім замовленням [1]. Необхідні матеріальні ресурси закупаються з урахуванням потреб, необхідних для виготовлення певної продукції, що призводить до мінімізації ресурсів та витрат на їх зберігання. Такий підхід до закупівлі необхідних ресурсів називається закупівельною діяльністю "в часі виробництва". Ненадійність вітчизняних постачальників змушує машинобудівні підприємства заповувати необхідну продукцію за принципом "на склад", відмовляючись від значних переваг, таких як економія витрат на утримання запасів, економія оборотних коштів тощо.

Залежно від предмета закупівлі розрізняють самостійні закупівлі, які передбачають індивідуальне придбання необхідних матеріальних ресурсів для забезпечення власних потреб. Формою спільних закупівель є закупівельні консорціуми, створені групою компаній для спільної закупівлі необхідних

ресурсів. В Україні така практика закупівельної діяльності серед машинобудівних підприємств зустрічається рідко. Сучасні можливості Інтернету дозволяють автоматизувати процес закупівель частково або повністю. Залежно від ступеня використання Інтернету можна виділити види закупівель - ті, що повністю проводяться через глобальну мережу, та закупівлі, в яких реалізуються лише окремі завдання, такі як аналіз ринкової ситуації, закупівля певних товарів тощо. На практиці машинобудівні підприємства України здійснюють лише окремі операції з використанням Інтернету, що дає додаткові переваги - прискорення отримання інформації, економія витрат тощо. Залежно від мети, закупівельна діяльність поділяється на закупівлі для внутрішнього використання та для кінцевого споживача. Загалом машинобудівні підприємства використовують придбану продукцію для виробництва, тобто для внутрішнього споживання, тоді як підприємства торгівлі купують матеріальні ресурси для операцій з перепродажу.

Однак класифікація, представлена в таблиці 1.1, не є повною, оскільки не враховує таку класифікаційну ознаку, як "цінність відносин з постачальником". Її введення зумовлено уточненням визначенням закупівельної діяльності, яке враховує компетентність постачальника. Тому ця класифікаційна ознака становить особливий науковий інтерес. Відповідно до цієї ознаки, закупівельна діяльність може створювати різні цінності відносин з постачальниками відповідно до умов та наслідків цих відносин. Якщо умови закупівель не є гнучкими, надійними та ефективними, цінність відносин з постачальниками буде невеликою, тому підприємствам варто підтримувати такі відносини лише за необхідності, тобто такі відносини є одноразовими або періодичними. При підвищенні ефективності відносин вони можуть стати постійними та довгостроковими, що характеризуватиме їх як партнерські, і саме цей фактор зумовлює партнерську закупівельну діяльність. Якщо відносини підприємств з окремими постачальниками мають значну ефективність, то закупівельна діяльність може розглядатися як інтеграційна, що зумовлює залучення підприємств і постачальників до інтегрованої бізнес-структури, коли закупівлі здійснюються в рамках єдиної системи управління бізнес-процесами або

передбачають створення консорціумів чи асоціативних структур у сфері закупівельної діяльності, в цьому випадку підприємства і постачальники є стратегічними партнерами.

Введення додаткової класифікаційної ознаки закупівельної діяльності вимагає розширення класифікації постачальників, виходячи з їх привабливості до умов та наслідків постачання, що забезпечує різну цінність відносин між підприємствами та постачальниками. Таким чином, можна виділити три типи постачальників - низько-, середньо- та високопривабливі, що відповідають різній цінності відносин, які вони можуть забезпечити. Отже, класифікаційна ознака "цінність відносин" може бути застосована і до відносин переробних підприємств з постачальниками та виокремлювати періодичні (разові), партнерські, інтегровані відносини, відмінність яких полягає у групуванні партнерських відносин у три підвиди - інсорсингові або аутсорсингові, вертикальні або міжгалузеві, комплементарні відповідно до якісного рівня середньої привабливості постачальників. Відповідно до видів закупівельної діяльності на основі класифікації "цінність відносин", типи постачальників і групуються наступним чином: з низькопривабливими постачальниками підприємствам доцільно будувати періодичні, разові відносини, з середньопривабливими - партнерські, з високопривабливими - інтегровані відносини.

Управління сучасною закупівельною діяльністю підприємства має здійснюватися на основі постійних маркетингових досліджень ринку закупівель за обраними критеріями, у випадку високої цінності відносин закупівельною діяльністю слід управляти шляхом створення стратегічних альянсів з постачальниками, використання методів зворотного маркетингу та постійного вдосконалення системи оцінювання. Слід зазначити, що закупівельна діяльність підприємства є тим потенціалом, який при правильному управлінні може дати неочікувані позитивні результати в покращенні конкурентних позицій та оптимізації загальних витрат підприємства. При цьому процес управління закупівельною діяльністю слід розглядати як самостійний, який повинен здійснюватися за принципами ритмічності, рівномірності, надійності,

своєчасності, синхронності, комплексності, стабільності, гнучкості та рефлексивності. Рефлексивність є найбільш важливим принципом в сучасних умовах, оскільки характеризує мінливість впливу факторів зовнішнього середовища на закупівельну діяльність та забезпечує синхронне реагування підприємства на зміну цінності відносин з постачальниками та рівня їх привабливості для поточної діяльності підприємства та його стратегічного спрямування в майбутньому.

Особливості закупівельної діяльності промислових підприємств визначаються їх типами, цінністю відносин з постачальниками та привабливістю постачальників. У зв'язку з особливостями організації закупівельної діяльності з метою надання їй конкурентного (або порівняльного) характеру для підвищення ефективності, слід підкреслити, що при проведенні тендерів наведені моделі можуть бути використані для запрошення найбільш привабливих постачальників в якості учасників тендеру. У разі їх відхилення, про що слід повідомити в засобах масової інформації, офіційних та фахових виданнях, ці моделі можуть бути використані для побудови прямих зв'язків між підприємствами-виробниками та підприємствами-постачальниками. Практичний досвід доводить, що конкурентні закупівлі стають все більш привабливими для підприємств приватного сектору, а не тільки для держави, де використання конкурентних методів закупівель є законодавчо обов'язковим. У зв'язку з цим додатковим стимулом для побудови відносин у процесі закупівельної діяльності є методологія закупівель, яка полягає у використанні сукупності практичних способів і прийомів, що забезпечують максимальне задоволення інтересів замовника в рамках закупівельної кампанії за допомогою конкурентних торгів [1, с.14]. Найбільш актуальними методами закупівель є розробка таких моделей інформаційних комунікацій, які є частиною загальних схем побудови відносин, здатних створити привабливе інформаційне поле для взаємодії. Основною метою взаємодії підприємства з постачальником є забезпечення умов для успішних конкурентних закупівель. Для цього, на нашу думку, необхідно вирішити такі основні завдання:



1. слід постійно виявляти нових потенційних постачальників, використовуючи відповідні комунікаційні технології, особливо коли замовник залежить від наявних контрагентів через обмеженість їх кількості або виробничих можливостей, а також через їх монопольне становище;

2. до участі в конкурентних закупівлях слід залучати максимально можливу кількість нових постачальників;

3. слід заохочувати активність постачальників, які вперше беруть участь у закупівлях;

4. заохочувати постачальників до участі в майбутніх конкурентних заходах та прагнення до перемоги, навіть якщо вони програли попередні конкурси, насамперед, за рахунок покращення пропозицій постачальників;

5. забезпечувати участь постачальників у майбутніх закупівлях, навіть якщо термін дії їхніх договорів закінчився, особливо у випадках, коли рішення щодо пролонгації договору не є очевидним;

6. потенційно привабливих постачальників, потужності яких не повністю завантажені іншими підприємствами, у тому числі підприємствами-конкурентами замовника, слід переконувати до співпраці ("переманювати");

7. у постачанні повинен бути створений образ "привабливого покупця", співпраця з яким підвищить престиж постачальника на ринку;

8. у постачальників слід створювати образ підприємства-виробника (покупця) як надійного партнера, що є особливо важливим комунікативним акцентом у специфічних умовах розвитку ринку;

9. лояльність необхідно постійно доводити, зокрема, в контексті довгострокових відносин, коли ймовірні наслідки виходу з них є дуже серйозними.

Вся закупівельна діяльність спрямована насамперед на пошук потенційних постачальників, які найбільшою мірою відповідають вимогам виробничих підприємств [1], налагодження з ними вигідних відносин та залучення їх до участі в майбутніх конкурентних закупівлях.

Проперсоналізація як методологія управління постачальниками в рамках конкурентних закупівель включає в себе

- регулювання процесу конкурентних закупівель
- планування процедур конкурентних закупівель
- створення цільових інформаційних баз потенційних постачальників
- комунікації з постачальниками - потенційними учасниками конкурентних закупівельних процедур;
- безпосереднє проведення конкурентних процедур закупівель;
- вибір постачальника (постачальників) під час проведення конкурентних закупівель.

Важливим завданням закупівель є створення умов для вибору підприємства-покупця продукції виробничо-технічного призначення серед претендентів на перемогу в конкурентній закупівлі шляхом створення ринку потенційних постачальників, активізації пропозиції на ринку та підтримки відносин (комунікації) з суб'єктами цього ринку протягом бажаного для замовника (підприємства-виробника) часу. Тобто в процесі закупівельної діяльності між підприємством-постачальником та підприємством-споживачем мають бути побудовані ефективні відносини, які мають об'єктивно-суб'єктивний характер і на які суттєво впливає інформаційний простір.

Уточнено та визначено закупівельну діяльність як діяльність підприємства з компетентними постачальниками щодо придбання товарів і надання послуг, необхідних для задоволення платоспроможного попиту кінцевих споживачів продукції, успіх якої ґрунтується на побудові відносин з постачальниками, здатних забезпечити поліпшення результатів господарської діяльності, умов та очікуваних ефектів від співпраці. Визначено основні сучасні тенденції у сфері закупівель та постачання, а саме: оцінка постачальників, їх вибір та побудова відносин з ними стали ключовою діяльністю у процесі закупівель; автоматизовано тактичні завдання закупівель; зросла роль Інтернету; створено стратегічні центри закупівель, які забезпечують конкурентні переваги шляхом вибору постачальників у ланцюгах поставок та впливу на них; зросла роль стратегічних альянсів з постачальниками, тобто побудови інтегрованих відносин, що еволюціонують від партнерства; збільшився обмін інформацією між учасниками ланцюга; скоординовано

діяльність постачальників шляхом їх участі в асоціаціях як моделі партнерських відносин; більша увага почала приділятися проведенню взаємовигідних переговорів. Аргументовано доведено доцільність практичного втілення додатково запропонованої класифікаційної характеристики "цінність відносин", відповідно до якої типи закупівельної діяльності розподіляються як періодичні або одноразові, партнерські, інтегровані. Впровадження додаткової класифікаційної ознаки у закупівельній діяльності потребує розширення класифікації постачальників, враховуючи їх привабливість до умов та наслідків постачання, що забезпечує різний характер відносин між підприємствами та постачальниками. Таким чином, можна визначити три категорії постачальників - слабкопривабливі, середньопривабливі та високопривабливі, які відповідають відмінній цінності відносин, які вони можуть надати. Отже, класифікаційна ознака "цінність відносин" може бути використана і для відносин переробних підприємств з постачальниками, розрізняючи періодичні (одноразові), партнерські, інтегровані відносини, виокремлюючи партнерські відносини у трьох підкатегоріях - інсорсингових або аутсорсингових, вертикальних або міжгалузевих, комплементарних, відповідно до якісного рівня середньої привабливості постачальників..

## **Висновки до розділу 1**

Для забезпечення максимально ефективної стратегії необхідно будувати логістичне управління підприємством з урахуванням таких принципів: збалансованість, узгодженість і координація роботи управлінського персоналу в різних логістичних бізнес-процесах; функціональність взаємодії; орієнтація на інтегральну ефективність, тобто узгодження роботи окремих частин логістичної системи для підвищення її інтегральної ефективності в цілому; досягнення синергетичного ефекту за рахунок об'єднання компонентів у логістичній системі та їх дії на комбінованій основі. Така логістична система сприятиме формуванню економічного потенціалу підприємства, підвищенню

рентабельності капіталу, а також буде джерелом його конкурентних переваг в умовах міжнародних бізнес-операцій і засобом підвищення ринкової вартості та прибутковості.

До функцій управління логістичною діяльністю відносять лише організацію; планування, реалізацію та контроль; планування та контроль. Враховуючи сучасні мінливі ринкові умови, глобальні та прискорені процеси діджиталізації, високу ймовірність виникнення подій «чорного лебедя», таких як пандемія COVID19, що безпосередньо визначає нові умови та завдання управління, доцільно розглядати все поняття з урахуванням впливу цифрових технологій.

Важливою частиною виробничої та операційної діяльності сучасних підприємств є логістика та управління ланцюгами поставок. Вони були відокремлені від виробничої діяльності з метою задоволення потреб суспільного поділу праці та глобальної конкуренції. Разом з іншими видами виробничої діяльності вони формують бізнес-модель промислового ланцюга «великого виробництва». Логістика та технології ланцюгів поставок допомагають суттєво знизити собівартість продукції, посилити інтеграцію бізнесу між підприємствами, підтримувати постійне вдосконалення послуг та підвищити ефективність доданої вартості промислового ланцюга.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ В ТОВ «АГРО-КМР»

#### 2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРО-КМР»

Досліджуване підприємство ТОВ «АГРО-КМР» – сільськогосподарське підприємство із часткою французьких інвесторів. Основна діяльність – вирощування і реалізація зернових і технічних культур. Підприємство створене у 2006 році.

Метою ТОВ «АГРО-КМР» є формування сучасної моделі бізнесу, що робить вагомий внесок у розвиток місцевої громади та економіки держави на довгостроковій основі.

У таблиці 2.1 наведено основні цінності, визначені як пріоритетні, досліджуваного підприємства.

**Таблиця 2.1**

#### Основні цінності ТОВ «АГРО КМР»

Цінності	Характеристика
Інноваційність	Використовуємо сучасні аграрні технології, постійно оновлюємо технічний парк, що дозволяє значно підвищити продуктивність праці і ефективність в цілому.
Соціальні ініціативи	Приймаємо участь у розвитку сільської інфраструктури, забезпечуємо культурні та спортивні заходи, допомагаємо місцевим територіальним громадам.
Екологічність	Земля є нашим основним активом. Зменшуючи негативний вплив на її стан, турбуємо про навколишнє середовище і отримуємо екологічно чисту продукцію.
Команда	Другий найцінніший наш ресурс – люди. У своїй кадровій політиці керуємося правилом не великої кількості робітників, а їх кращої результативності.

Джерело: складено за даними ТОВ «АГРО КМР».

Також діяльність досліджуваного ТОВ «АГРО КМР» характеризується впровадженням концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Оснoву соціальної діяльності ТОВ «АГРО КМР» становлять прозорість, відповідальність та повага до оточуючого суспільства. Ініціативи досліджуваного підприємства «спрямовані на створення гармонійних взаємовідносин з місцевими громадами, професійний та особистий розвиток працівників».

Взаємодія з місцевими територіальними громадами характеризується виділенням коштів на створення та ремонт інфраструктурних об'єктів та участь у культурного житті місцевих громад.

ТОВ «АГРО КМР» також реалізується ряд програм по співпраці із закладами вищої освіти, зокрема Дніпровським державним аграрно-економічним університетом. В рамках цієї співпраці студенти-механіки мають можливість ознайомитись із роботою сучасної високотехнологічної техніки.

Також на користь чинної моделі соціальної відповідальності свідчить проходження ТОВ «АГРО КМР» міжнародної сертифікації сталого розвитку та викидів парникових газів – International Sustainability and Carbon Certification, ISCC. Даним сертифікатом підтверджується дотримання високих стандартів сталого розвитку та чинних екологічних норм.

Враховуючи спрямованість діяльності підприємства на вирощування і реалізацію зернових і технічних культур, ТОВ «АГРО КМР» орендує близько 16000 га земель сільськогосподарського призначення у Павлоградському районі Дніпропетровської області. Ключовими культурами, які вирощуються на полях є: озима та яра пшениця, соняшник, озимий ріпак, ячмінь, сорго та горох.

Основними напрямками експорту вирощуваної продукції є країни Європейського Союзу, Північної Африки та Азії.

Аналіз діяльності ТОВ «АГРО-КМР» було розпочато із вивчення загальних відомостей про досліджуване підприємств, за результатами якого було виявлене наступне.

Як видно з таблиці 2.2 найбільшу частку у загальній сумі доходів підприємства має дохід від реалізації продукції. У 2022 році частка складає 98,76% загальної суми доходів ТОВ «АГРО-КМР». Темп приросту доходу складає у 2022 році 34,21%, при цьому питома вага його у структурі доходів досліджуваного підприємства є майже незмінною (+0,04%).

Таблиця 2.2

## Аналіз структури доходів ТОВ «АГРО-КМР», тис. грн.

Показник	2021		2022		Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %		
Дохід (виручка) від реалізації продукції	26 906 984,00	98,80	36 112 994,00	98,76	9 206 010,00	34,21
Операційні доходи	184 104,00	0,68	365 155,00	1,00	181 051,00	98,34
Дохід від участі в капіталі	640,00	0,00	9 335,00	0,03	8 695,00	1 358,59
Інші фінансові доходи	140 758,00	0,52	79 673,00	0,22	-61 085,00	-43,40
Інші доходи від звичайної діяльності	649,00	0,00	11,00	0,00	-638,00	-98,31
Надзвичайні доходи	-	-	-	-	-	-
Усього доходів	27 233 135,00	100,00	36 567 168,00	100,00	9 334 033,00	34,27

Джерело: розраховано автором.

Абсолютний приріст склав 9 206 010,00 тис. грн., вказуючи на значний обсяг нових прибутків. Питома вага змінилася відповідно: у 2022 році вона зросла на 25,42%, показуючи, що цей рік став більш значущим щодо доходів.

Ці показники свідчать про успішний рік для компанії, яка змогла збільшити обсяги реалізації продукції і отримати суттєвий прибуток. Позитивний темп приросту свідчить про те, що компанія ефективно розвивається і може мати перспективи і надалі.

Як ми бачимо з таблиці 2.3, з-поміж витрат найбільшу питому вагу має собівартість реалізованої продукції — 49,4 % торік, 69,76 % у звітному році.

Темп приросту собівартості складає (-50,07%) та відображає стрімке зниження собівартості продукції, при цьому дохід від реалізації зростає. Це говорить про зростання рентабельності продукції та послуг, що надаються підприємством. Значну частку становлять інші операційні витрати. Так, торік вони дорівнювали 23,56 %, а у звітному зросли до 35,63%, тобто в абсолютній сумі збільшилися на 659 905 тис. грн.

Таблиця 2.3

## Аналіз структури витрат ТОВ «АГРО-КМР», тис. грн.

Показник	2021		2022		Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %		
Собівартість реалізованої продукції	29 606 964,00	69,76	14 782 776,00	49,40	-14 824 188,00	-50,07
Адміністративні витрати	1 117 723,00	2,63	1 526 633,00	5,10	408 910,00	36,58
Витрати на збут	1 528 763,00	3,60	1 324 769,00	4,43	-203 994,00	-13,34
Інші операційні витрати	10 001 302,00	23,56	10 661 207,00	35,63	659 905,00	6,60
Фінансові витрати	189 067,00	0,45	206 472,00	0,69	17 405,00	9,21
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-
Інші втрати	-	-	-	-	-	-
Податок на прибуток звичайної діяльності	-	-	1 423 116,00	4,76	-	-
Надзвичайні відрахування	-	-	-	-	-	-
Усього витрат і відрахувань	42 443 819,00	100,00	29 924 973,00	100,00	-12 518 846,00	-29,50

Джерело: розраховано автором.



Виходячи з наявних доходів і витрат прибуток підприємства має склад, відображений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Прибуток ТОВ «АГРО-КМР», тис. грн.**

Показник	2021	2022	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
1. Прибуток від реалізації продукції (валовий дохід)	12 363 847,00	21 330 218,00	8 966 371,00	72,52
2. Прибуток від операційної діяльності	104 157,00	7 978 770,00	7 874 613,00	7 560,33
3. Прибуток від звичайної діяльності	57 137,00	7 861 317,00	7 804 180,00	13 658,72
4. Усього прибутку до оподаткування	57 137,00	7 861 317,00	7 804 180,00	13 658,72
5. Податок на прибуток	-	1 423 116,00	-	-
6. Усього прибутку від звичайної діяльності	101 771,00	6 438 201,00	6 336 430,00	6 226,16
7. Чистий прибуток	101 771,00	6 438 201,00	6 336 430,00	6 226,16

Джерело: розраховано автором.

Дані таблиці показують, що найбільшу абсолютну суму має прибуток від реалізації продукції (валовий): він зріс проти минулого року на 8 966 371 тис. грн, або на 72%. Темп приросту прибутку до оподаткування складає у звітному році + 13658,72%. При цьому відмітимо, що у 2021 році, внаслідок здійснення переplat та наявності податкового кредиту підприємство не понесло витрат на сплату податку на прибуток.

Таблиця 2.5

**Аналіз прибутку від реалізації продукції ТОВ «АГРО-КМР», тис. грн.**

Показник	2021 рік	2022 рік	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
Виручка від реалізації продукції	26 906 984,00	36 112 994,00	9 206 010,00	34,21
Собівартість реалізованої продукції	14 543 137,00	14 782 776,00	239 639,00	1,65
Прибуток	101 771,00	6 438 201,00	6 336 430,00	6 226,16

Джерело: розраховано автором.

Тож, чистий прибуток у 2022 році зріс на 6 336 430,00 тис. грн., за рахунок зростання доходу від реалізації та зниження собівартості реалізованої продукції (таблиця 2.5). Тобто, зростання чистого прибутку на 6226,16% у 2022 році відбулось за рахунок зростання рівня рентабельності реалізованої продукції ТОВ «АГРО-КМР», який склав у 2022 році 144,01%, що на 69,72% більше, ніж у 2021 році (таблиця 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Аналіз рентабельності реалізованої продукції ТОВ «АГРО-КМР»**

Показники рентабельності реалізованої продукції	Виручка від реалізації, тис. грн	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Рівень рентабельності, %
2021	26 906 984,00	14 543 137,00	85,01
2022	36 112 994,00	14 782 776,00	144,29
Абсолютний приріст, тис. грн.	9 206 010,00	239 639,00	59,28
Темп приросту, %	34,21	1,65	69,72

Джерело: розраховано автором.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок щодо високого рівня прибутковості досліджуваного підприємства, оскільки у звітному періоді спостерігається значне зростання доходу від реалізації товарів, робіт, послуг за рахунок зниження їх собівартості реалізації.

Проведення аналізу фінансового стану ТОВ «АГРО-КМР» дозволить визначити рівень платоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта підприємницької діяльності. З цією метою у роботі проведено аналіз балансу підприємства (додаток Б).

Як видно з додатку Б, баланс (підсумок) зріс на 26,15 % у 2022 році порівняно із 2021, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства.

Ще одним аспектом, що позитивно характеризує діяльність підприємства є те, що темп приросту усіх активів підприємства перевищує темпи приросту необоротних активів, зокрема, темп приросту усіх активів підприємства склав 87,31%, в той час як темп приросту необоротних активів ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 склав 2,53%, порівняно з 2021 роком.

Також відмітимо, що темп зростання власного капіталу підприємства (за даними таблиці Б.1 додатку Б) склав у 2022 році 801,28%. В той самий час зростання позикового капіталу у 2022 році склало 32,07%, з них: довгострокові позики -- +25,21%; поточні зобов'язанням – 6,86%.

Проаналізуємо темпи приросту дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства у 2022 році. Так, темп приросту дебіторської заборгованості у 2022 році склав майже 234%, в той час як темп приросту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги показує зниження на 35,26%.

**Таблиця 2.7**

**Аналіз стану майна ТОВ «АГРО-КМР»**

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
1. Усього майна (валюта балансу)	32 069 020,00	40 456 187,00	8 387 167,00	26,15
1.1. Осн. засоби і необоротні активи	23 116 385,00	23 700 627,00	584 242,00	2,53
у % до майна	72,08	58,58	-13,50	-18,73
1.2. Оборотні активи (оборотний капітал)	8 937 390,00	16 740 315,00	7 802 925,00	87,31
у % до майна	27,87	41,38	13,51	48,48
1.2.1. Запаси	5 199 130,00	7 208 705,00	2 009 575,00	38,65
у % до оборотного капіталу	58,17	43,06	-15,11	-25,98
1.2.2. Дебіторська заборгованість	2 748 656,00	7 309 328,00	4 560 672,00	165,92
у % до оборотного капіталу	30,75	43,66	12,91	41,97

1.2.3. Кошти та їх еквіваленти:	380 996,00	174 037,00	-206 959,00	-54,32
у % до оборотного капіталу	4,26	1,04	-3,22	-75,61

Джерело: розраховано автором.

З даних аналітичної таблиці 2.7 можна зробити висновок, що на кінець 2022 року вартість майна в розпорядженні ТОВ «АГРО-КМР» становила 40 456 187 тис. грн., тобто за звітний період майно підприємства збільшилось на 26,15 % за рахунок збільшення оборотних активів підприємства на 87,31%. У загальній вартості майна, яке перебуває в розпорядженні підприємства, 58,58% становлять основні засоби й необоротні активи, хоча у 2022 році частка їх у майні підприємства зменшилась на 18,73%.

Оборотні активи зросли на 7 802 925 тис. грн., в загальній структурі майна підприємства їх частка складає 41,38%, при цьому за звітний період ця частка зросла на 87,31%.

Частка дебіторської заборгованості ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році склала 43,66% у загальній вартості оборотних активів, та має тенденцію до зростання, у звітному періоді вона зросла з 30,75% до 43,66%, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Обсяг коштів підприємства зменшився на 54,32%, що також негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

За даними фінансової звітності підприємства можна зробити висновок, що величина оборотних активів підприємства зросла у 2022 році на 87,31%. Це відбулось, здебільшого за рахунок зростання обсягів дебіторської заборгованості за товари, роботи послуги ТОВ «АГРО-КМР», яке сягає +233,25% у 2022 році. Даний факт свідчить про зростання дебіторської заборгованості, щодо якої існує невпевненість щодо її погашення, а також відсутність високоліквідних активів.

Аналіз джерел формування активів ТОВ «АГРО-КМР» показав, що вартість майна зросла на 26,15%. Це відбулось за рахунок зростання обсягів власних коштів майже в 9 разів.

Таблиця 2.8

**Аналіз ефективності використання майна ТОВ «АГРО-КМР» за 2022 рік**

Показник	Значення показника, %
Рентабельність активів	29,49
Рентабельність власного капіталу	174,47
Рентабельність реалізованої продукції	144,29

Джерело: розраховано автором.

Як видно з аналітичної таблиці 2.8, рентабельність активів ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році складає 29,49%, рентабельність власного капіталу – 174,47%, рентабельність реалізованої продукції – 144,29%. Наведені дані свідчать про підвищення ефективності процесом виробництва та надання послуг досліджуваним підприємством, адже оскільки не існує єдиного нормативного значення показника, чим він є вищим, тим більш ефективним є весь процес управління, оскільки показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності компанії.

Для аналізу ліквідності підприємства ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році нами було розраховано два основних коефіцієнти: коефіцієнт поточної ліквідності, який склав 53% , та коефіцієнт швидкої ліквідності, який дорівнює 30,22%. Обидва показники є доволі високими, що є позитивним моментом для підприємства. Тобто, усі поточні зобов'язання в разі необхідності можуть бути покриті за рахунок поточних активів на 53 та 30,22 % відповідно.

Нами було складено за даними фінансової звітності ТОВ «АГРО-КМР» платіжний баланс підприємства, метою якого є забезпечення повної платіжної готовності, зниження якої спричиняє непродуктивні витрати підприємства.

Як видно з таблиці 2.9, досліджуване підприємство є платоспроможним.

Таблиця 2.9

### Платіжний баланс ТОВ «АГРО-КМР»

Актив			Пасив		
наявні кошти для покриття заборгованості	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду	негайні та інші платежі	на початок звітнього періоду	на кінець звітнього періоду
1. Кошти (гроші) та їх еквіваленти	380 996	174 037	1. Заборгованість за позикою	0	0
2. Розрахунки з дебіторами	2 034 850	6 781 059	2. Заборгованість кредиторів	875 684	566 875
Усього	2 415 846	6 955 096	Усього	875 684	566 875

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи дебіторську заборгованість підприємства (таблиця 2.10), можна зробити висновок, що ця заборгованість зросла у звітному році на 233,2%, що свідчить про те, що підприємств не одержить суттєвої суми коштів на покриття витрат операційної діяльності. Це призводить до непродуктивних витрат у майбутньому.

**Таблиця 2.10**

#### Аналіз виробничих запасів та дебіторської заборгованості ТОВ «АГРО-КМР»

Статті балансу	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
<b>I. Запаси:</b>				
1. Виробничі запаси	1 118 832,0	1 236 787,0	117 955,0	10,5
2. Незавершене виробництво	70 454,0	55 745,0	-14 709,0	-20,9
3. Готова продукція	465 530,0	441 466,0	-24 064,0	-5,2
4. Товари	3 544 314,0	5 474 707,0	1 930 393,0	54,5
Усього	5 199 130,0	7 208 705,0	2 009 575,0	38,7
<b>II. Поточна дебіторська заборгованість:</b>				
1. За товари, роботи та послуги	2 034 850,0	6 781 059,0	4 746 209,0	233,2
2. За розрахунками з бюджетом	30 490,0	29 696,0	-794,0	-2,6
3. За виданими авансами	160 135,0	158 035,0	-2 100,0	-1,3
4. Інша	553 671,0	370 234,0	-183 437,0	-33,1
Усього	2 779 146,0	7 339 024,0	4 559 878,0	164,1

Джерело: розраховано автором.

Аналіз зміни поточних зобов'язань ТОВ «АГРО-КМР» показав, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась на 35,26%.

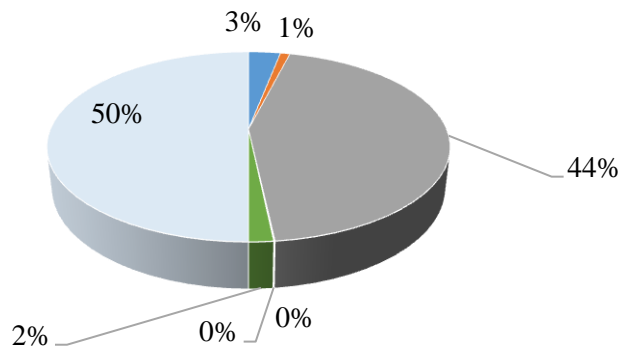
**Таблиця 2.11**

#### Аналіз зміни поточних зобов'язань ТОВ «АГРО-КМР»

Поточні зобов'язання	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
1. Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	875 684,00	566 875,00	-308 809,00	-35,26
2. Поточні зобов'язання за розрахунками:				
— з одержаних авансів	261 887,00	266 875,00	4 988,00	1,90
— з бюджетом	12 680 299,00	11 891 821,00	-788 478,00	-6,22
— з позабюджетних платежів	3 204,00	28 569,00	25 365,00	791,67
— зі страхування	19 539,00	118 911,00	99 372,00	508,58
— з оплати праці	474 760,00	430 714,00	-44 046,00	-9,28
— інші поточні зобов'язання	14 315 373,00	13 303 765,00	-1 011 608,00	-7,07
Усього	875 684,00	566 875,00	-308 809,00	-35,26

Джерело: розраховано автором.

На рисунку 2.1 наведено структуру поточних зобов'язань ТОВ «АГРО КМР» за 2022 рік.



- Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, тис. грн
- Поточні зобов'язання за розрахунками з одержаних авансів, тис. грн
- Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, тис. грн
- Поточні зобов'язання за розрахунками з позабюджетних платежів, тис. грн
- Поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування, тис. грн
- Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці, тис. грн
- Поточні зобов'язання за розрахунками інші поточні зобов'язання, тис. грн

**Рис. 2.1. Структура поточних зобов'язань ТОВ «АГРО КМР» у 2022 році, %.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Аналітична таблиця 2.11 показує, що у звітному періоді, обсяг залишку коштів на кінець року знизився на 54,32%.

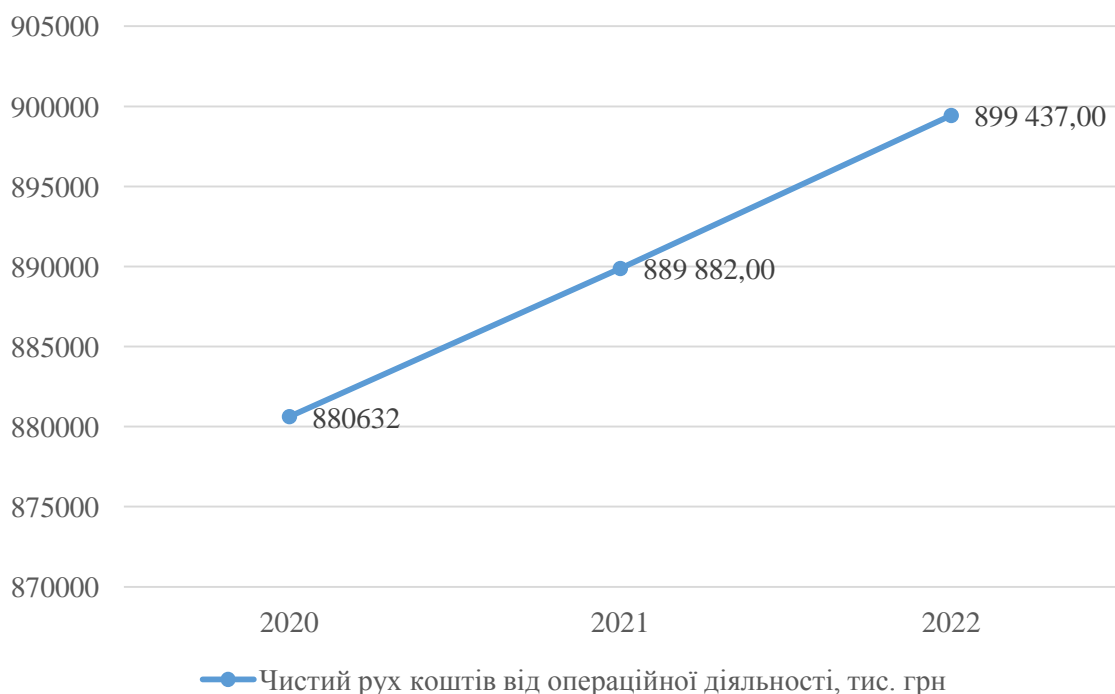
**Таблиця 2.12**

**Аналіз руху коштів на ТОВ «АГРО-КМР» за 2022 рік**

Показник	За звітний період	За попередній період	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
1. Чистий рух коштів від операційної діяльності	889 882,00	899 437,00	-9 555,00	-1,06
2. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-1 014 631,00	-754 170,00	-260 461,00	34,54
3. Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-82 210,00	-10 429,00	-71 781,00	688,28
Усього чистого руху коштів	-206 959,00	134 838,00	-341 797,00	-253,49
4. Залишок коштів на початок року	380 996,00	246 158,00	134 838,00	54,78
5. Вплив зміни валютних курсових різниць на залишок коштів	0,00	0,00	-	-
6. Залишок коштів на кінець року	174 037,00	380 996,00	-206 959,00	-54,32

Джерело: розраховано автором.

Чистий рух коштів від операційної діяльності зросли на 9 555,00 тис. грн. або приблизно на 1,07% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Зростання цього показника може бути позитивним сигналом і вказувати на те, що ТОВ «АГРО КМР» здатне ефективно генерувати грошові кошти від своєї основної діяльності (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка чистого руху коштів від операційної діяльності ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).



Однак важливо також враховувати інші фактори, такі як обсяги реалізації продукції, витрати, ефективність управління оборотними коштами і т.д., для більш глибокого розуміння фінансового стану компанії.

Особливий акцент в ході вивчення зобов'язань з боку клієнтів роблять на розділі "Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги", який становить найбільший відсоток в загальній сумі дебіторської заборгованості, а саме 97,31%. Важливим тут також виступає проведення аналізу строковості погашення дебіторської заборгованості організації за товари, роботи, послуги та імовірності її непогашення, в залежності від строковості погашення, як це відображено в аналітичній таблиці 2.13.

**Таблиця 2.13**

**Аналіз дебіторської заборгованості ТОВ «АГРО-КМР» за 2018 рік**

Статті дебіторської заборгованості	Усього на кінець звітного періоду, тис. грн.	У тому числі за часом виникнення, %				
		до одного місяця	від одного до трьох місяців	від трьох до шести місяців	від шести місяців до року	понад один рік
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю (за товари, роботи, послуги)	16 503 742	2,74	16,97	26,84	24,94	28,51

Джерело: розраховано автором.

Суттєву увагу при проведенні аналізу річної фінансової звітності підприємства слід приділити оцінці рентабельності капіталу ТОВ «АГРО-КМР» (таблиця 2.14).

**Таблиця 2.14**

**Аналіз рентабельності капіталу ТОВ «АГРО-КМР»**

Показник	За звітний період
1. Прибуток, тис. грн	6 438 201,00
2. Виручка від реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн	21 330 218,00
3. Середньорічна вартість основних фондів нематеріальних активів, тис. грн	23 408 506,00
4. Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн	12 838 852,50
5. Середньорічна вартість капіталу, тис. грн	18 123 679,25
6. Коефіцієнт фондомісткості продукції, грн.	1,10

7. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, грн.	0,60
8. Прибуток на 1 грн реалізованої продукції, грн.	0,30
9. Рівень рентабельності капіталу, грн.	0,36

Джерело: розраховано автором.

З огляду на дані, наведені в таблиці 2.14, можемо зробити висновок про те, що фондомісткість продукції є доволі високою (1,10), в той час, як рівень прибутковості продукції на 1 грн реалізованої продукції складає 30%, або ж 0,3 грн.

Загалом, наявність позитивного чистого руху коштів від операційної діяльності свідчить про те, що ТОВ «АГРО КМР» успішно генерує грошові потоки від своєї основної бізнес-діяльності, що може бути важливим показником її фінансової стійкості.

## 2.2. Особливості управління логістичною системою ТОВ «АГРО-КМР»

Проаналізуємо обсяг та структуру логістичних витрат ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 р. (табл. 2.15).

**Таблиця 2.15**

### Динаміка обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «АГРО КМР»

Показник	Значення показниками за роками:			Абсолютне відхилення у 2022 році до 2020 року
	2020	2021	2022	
Адміністративні витрати, тис. грн	1113457.0	1117723.0	1526633.0	413176.0
Частка логістичних витрат в адміністративних витратах, %	29.3	30.4	39.5	10.2
Витрати на збут, тис. грн	1452369.0	1528763.0	1324769.0	-127600.0
Частка логістичних витрат у витратах на збут, %	75.9	81.4	82.3	6.4
Інші операційні витрати, тис. грн	9466324.0	10001302.0	10661207.0	1194883.0
Частка логістичних витрат в інших операційних витратах, %	5.1	4.2	3.8	-1.3
РАЗОМ витрат:	12032150.0	12647788.0	13512609.0	1480459.0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Проаналізуємо отримані дані щодо динаміки обсягу та структури логістичних витрат ТОВ «АГРО КМР», наведені в таблиці 2.16, детальніше.

1. Адміністративні витрати. Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить 413,176 тис. грн. Зрозуміти причини

значного зростання адміністративних витрат і розглянути можливості їх оптимізації для зменшення витрат.

2. Частка логістичних витрат в адміністративних витратах. За три роки частка логістичних витрат зросла на 10.2%. Розглянути можливості ефективнішого управління логістичними витратами в адміністративній діяльності, можливо, за допомогою оптимізації процесів.

3. Витрати на збут. Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить -127,600 тис. грн. Розглянути причини зменшення витрат на збут та визначити, чи є це результатом оптимізації чи можливих ефективніших стратегій збуту.

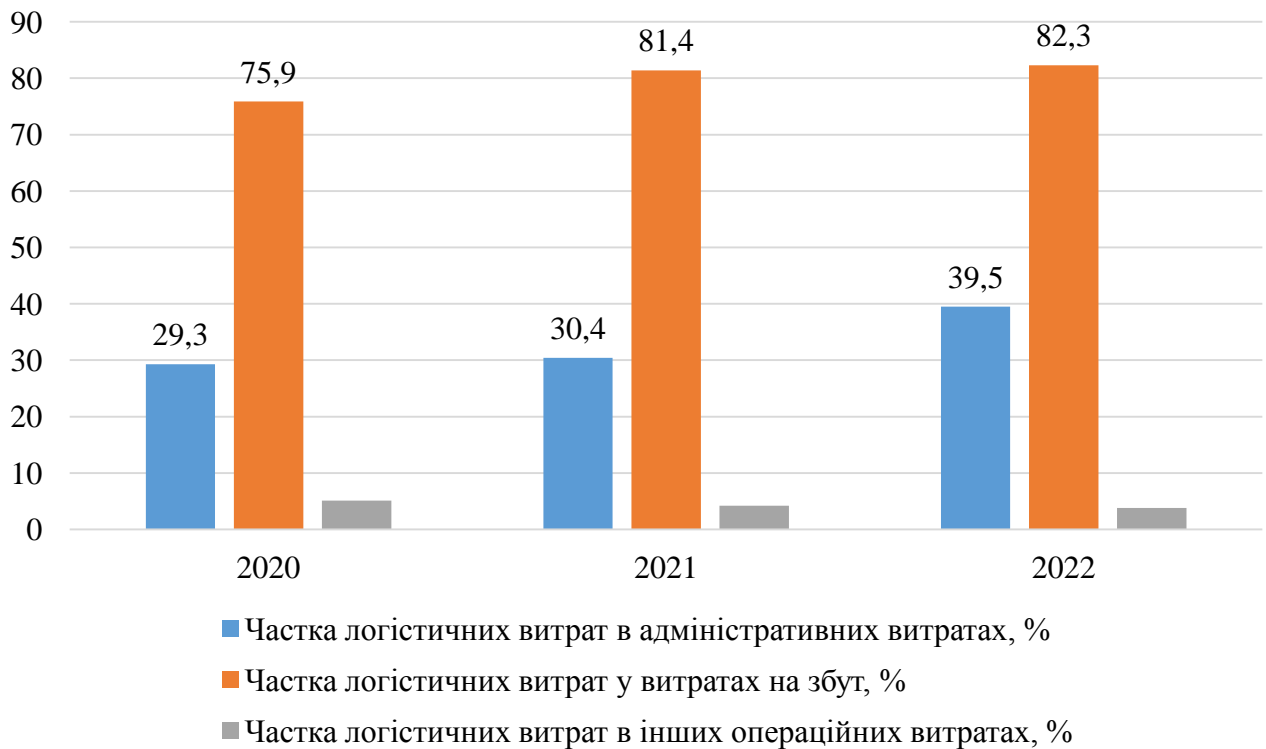
4. Частка логістичних витрат у витратах на збут. За три роки частка логістичних витрат зросла на 6.4%. Провести аналіз ефективності логістичних процесів у сфері збуту та впровадити заходи для оптимізації.

5. Інші операційні витрати. Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить 1,194,883 тис. грн. Розглянути фактори, що впливають на зростання інших операційних витрат, і визначити можливості їх зменшення.

6. Частка логістичних витрат в інших операційних витратах. За три роки частка логістичних витрат зменшилася на 1.3%. Провести аналіз логістичних витрат у інших операційних витратах для їх оптимізації.

У цілому, ТОВ «АГРО КМР» доцільно розглянути загальні стратегії зменшення витрат та впровадження ефективних методів управління фінансами.

На рисунку 2.3 відображено динаміку зміни частки логістичних витрат ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр.



**Рис. 2.3. Динаміка зміни частки логістичних витрат ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Доцільно також здійснити аналіз логістичних витрат не лише у розрізі структури, а й за конкретними елементами логістичної системи (див. табл. 2.16).

**Таблиця 2.16**

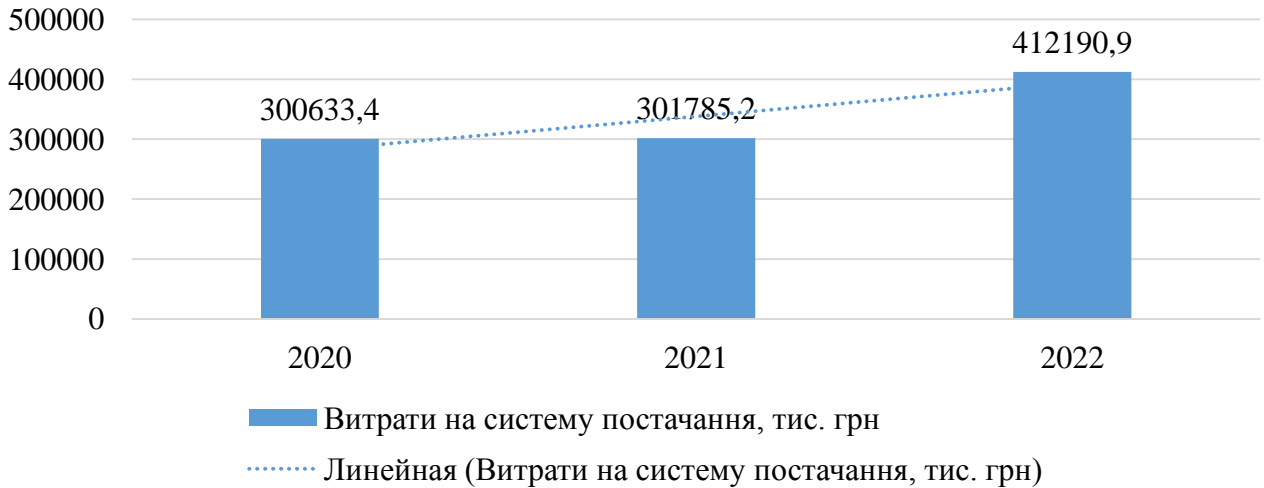
**Аналіз логістичних витрат у розрізі елементів логістичної системи ТОВ «АГРО КМР»**

Елементи логістичної системи	Роки			Відхилення 2022 року по відношенню до 2020 року
	2020	2021	2022	
Система постачання, тис. грн	300633.4	301785.2	412190.9	111557.5
Система переробки, тис. грн	211556.8	212367.4	290060.3	78503.4
Система транспортування, тис. грн	450234.4	473916.5	410678.4	-39556.0
Система збуту, тис. грн	6910416.5	7300950.5	7782681.1	872264.6
Система складування, тис. грн	1609275.1	1700221.3	1812405.2	203130.1
Разом витрат, тис. грн:	9482116.2	9989240.9	10708015.9	1225899.7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Розглянемо детальніше результати аналізу логістичних витрат у розрізі елементів логістичної системи ТОВ «АГРО КМР».

### 1. Система постачання (рис. 2.4).

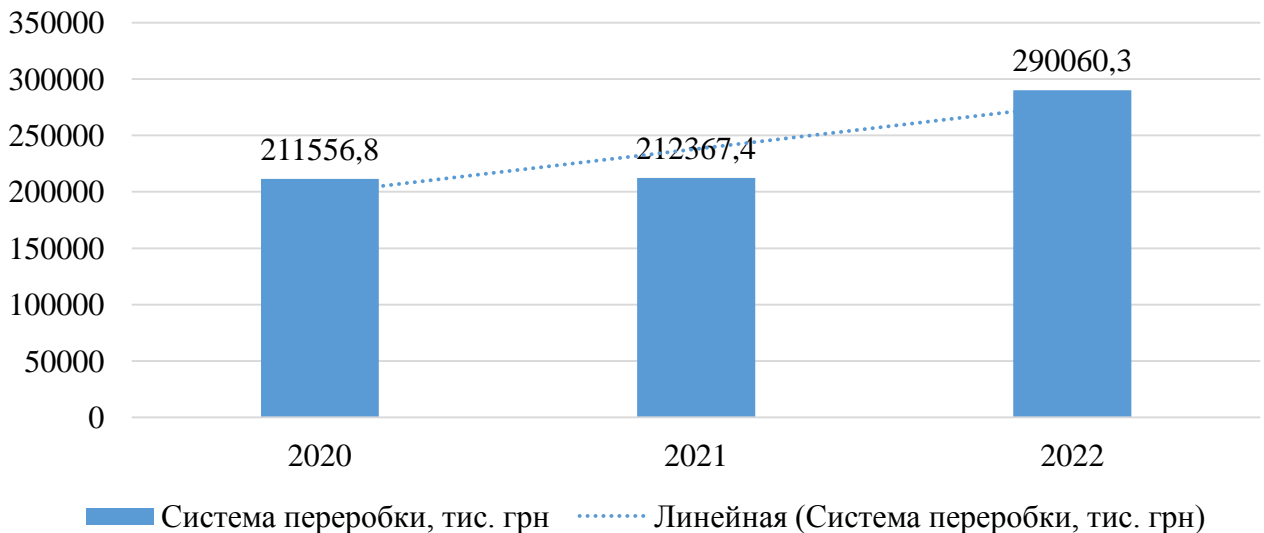


**Рис. 2.4. Динаміка витрат на систему постачання на ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр., тис. грн**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить 111,557.5 тис. грн. Рекомендується вивчити причини значного зростання витрат на систему постачання і розглянути можливості їх оптимізації.

### 2. Система переробки (рис. 2.5).

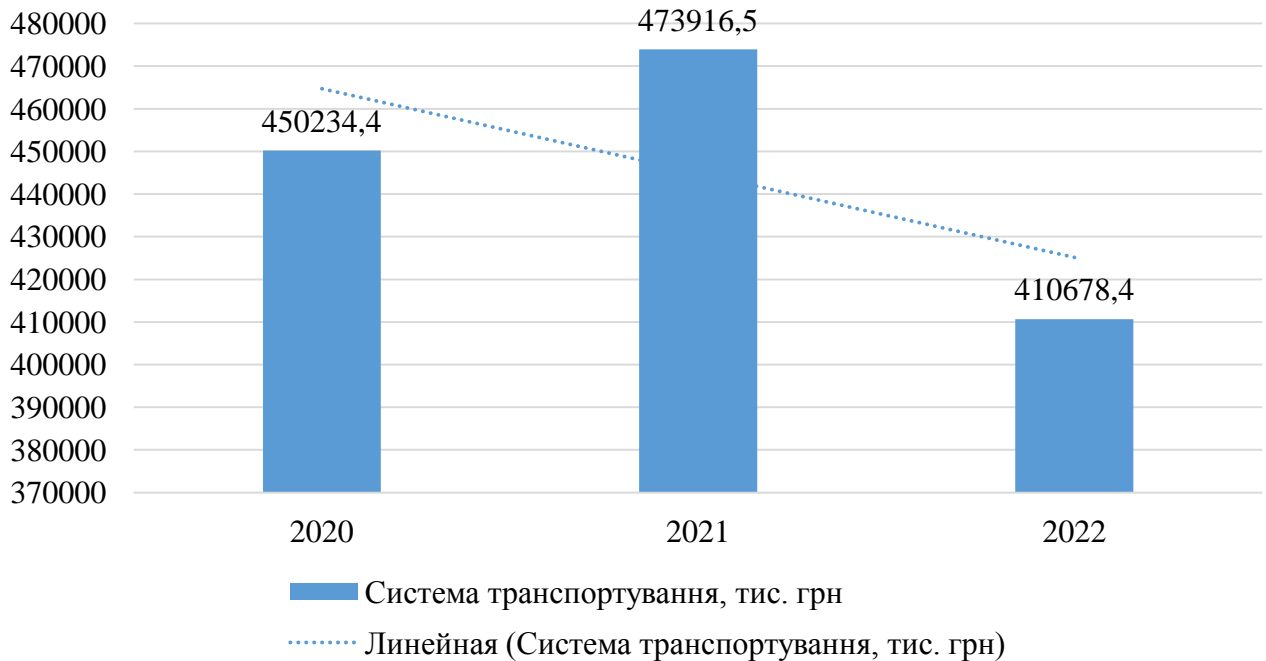


**Рис. 2.5. Динаміка витрат на систему переробки на ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр., тис. грн**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить 78,503.4 тис. грн. Розглянути причини зростання витрат на систему переробки та розробити стратегії оптимізації цих процесів.

### 3. Система транспортування (рис. 2.6).

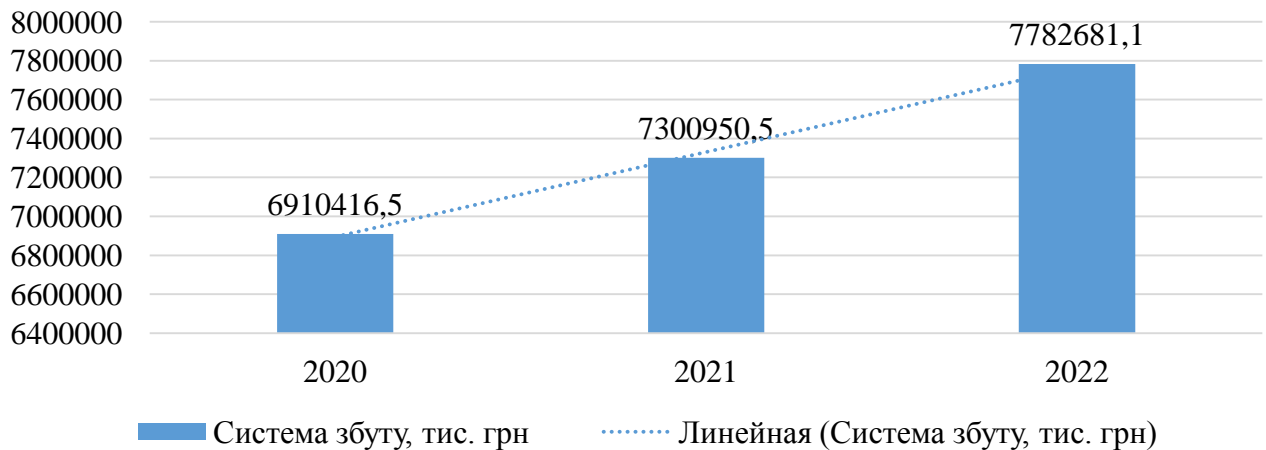


**Рис. 2.6. Динаміка витрат на систему транспортування на ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр., тис. грн**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить - 39,556.0 тис. грн. Аналізувати причини зменшення витрат на систему транспортування та перевірити, чи є це результатом оптимізації чи можливих змін в логістичних потоках.

### 4. Система збуту (рис. 2.7).

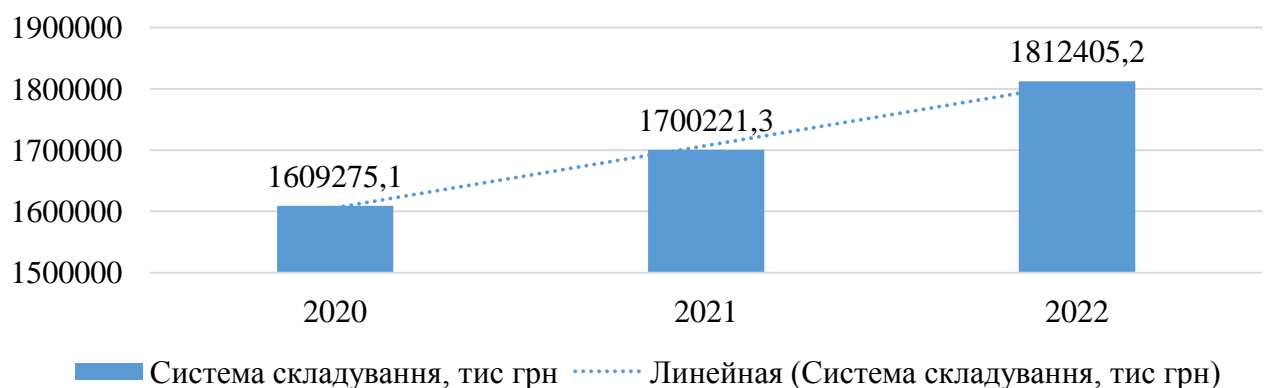


**Рис. 2.7. Динаміка витрат на систему збуту на ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр., тис. грн**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Абсолютне відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить 872,264.6 тис. грн. Доцільно розглянути причини зростання витрат на систему збуту і визначити можливості їх оптимізації, можливо, за допомогою більш ефективних стратегій збуту.

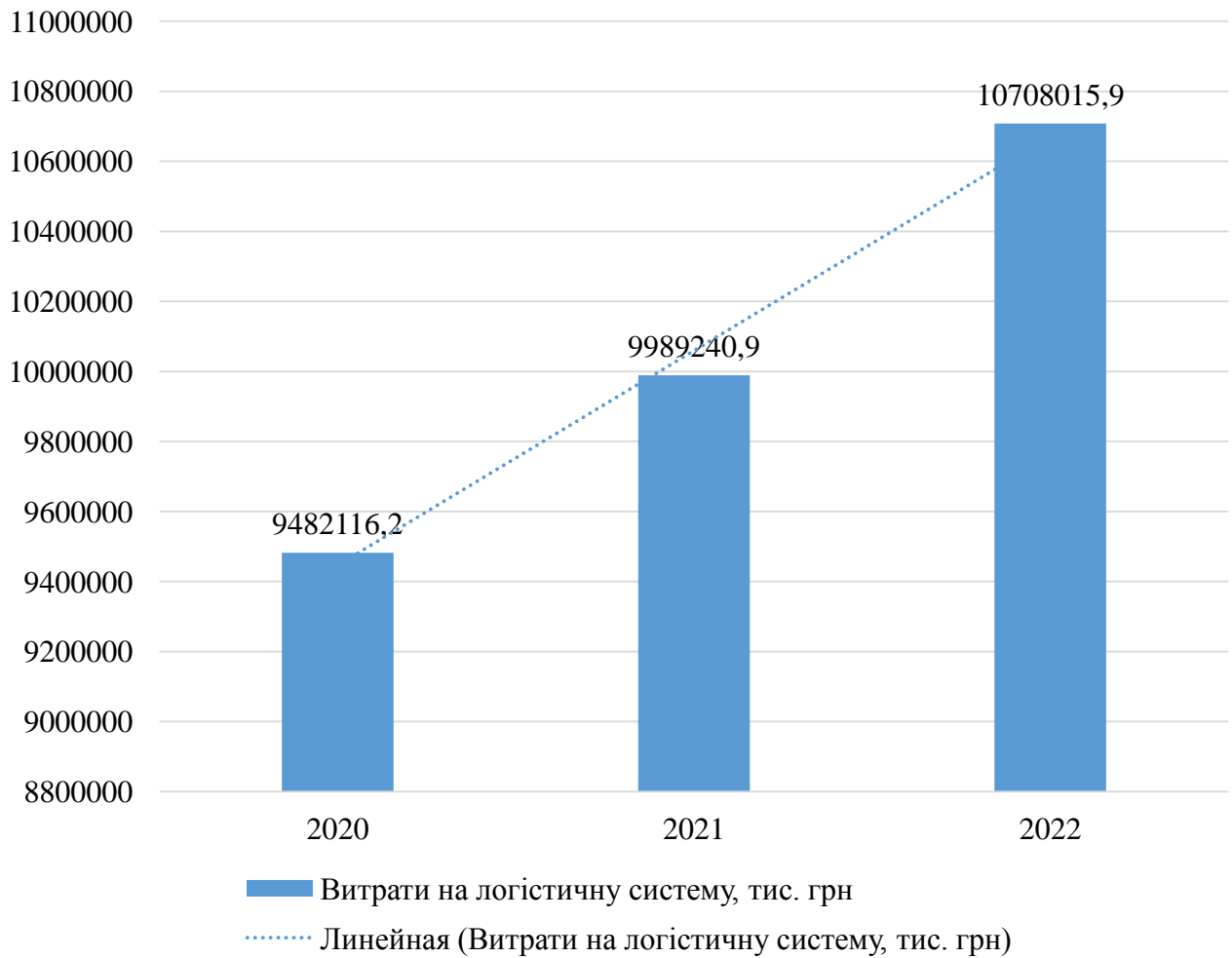
#### 5. Система складування (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Динаміка витрат на систему збуту на ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр., тис. грн**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Абсолютне відхилення витрат у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить 203,130.1 тис. грн. У даному випадку рекомендується вивчити фактори, що впливають на зростання витрат на систему складування, та визначити можливості їх зменшення через оптимізацію складських процесів (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Динаміка витрат на логістичну систему ТОВ «АГРО КМР» за 2020-2022 рр., тис. грн**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

У цілому, ТОВ «АГРО КМР» за результатами проведеного аналізу рекомендується провести комплексний аналіз загальних стратегій зменшення витрат та впровадження ефективних методів управління фінансами в рамках логістичної системи. Це допоможе оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління логістичною системою на підприємстві.



### 2.3. Аналіз виробничо-збутової діяльності ТОВ «АГРО-КМР»

Аналіз виробничо-збутової діяльності підприємства є критичним етапом у визначенні його ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Аналіз дозволяє оцінити ефективність виробництва та збуту, визначити, чи вдається підприємству максимально використовувати свої ресурси для досягнення мети.

Шляхом оптимізації виробничо-збутових процесів, підприємство може максимізувати свою прибутковість, знижуючи витрати та забезпечуючи ефективність в усіх сферах діяльності.

У таблиці 2.17 наведено структуру логістичних витрат за 2021-2022 рр.

**Таблиця 2.17**

#### Структура логістичних витрат ТОВ «АГРО-КМР»

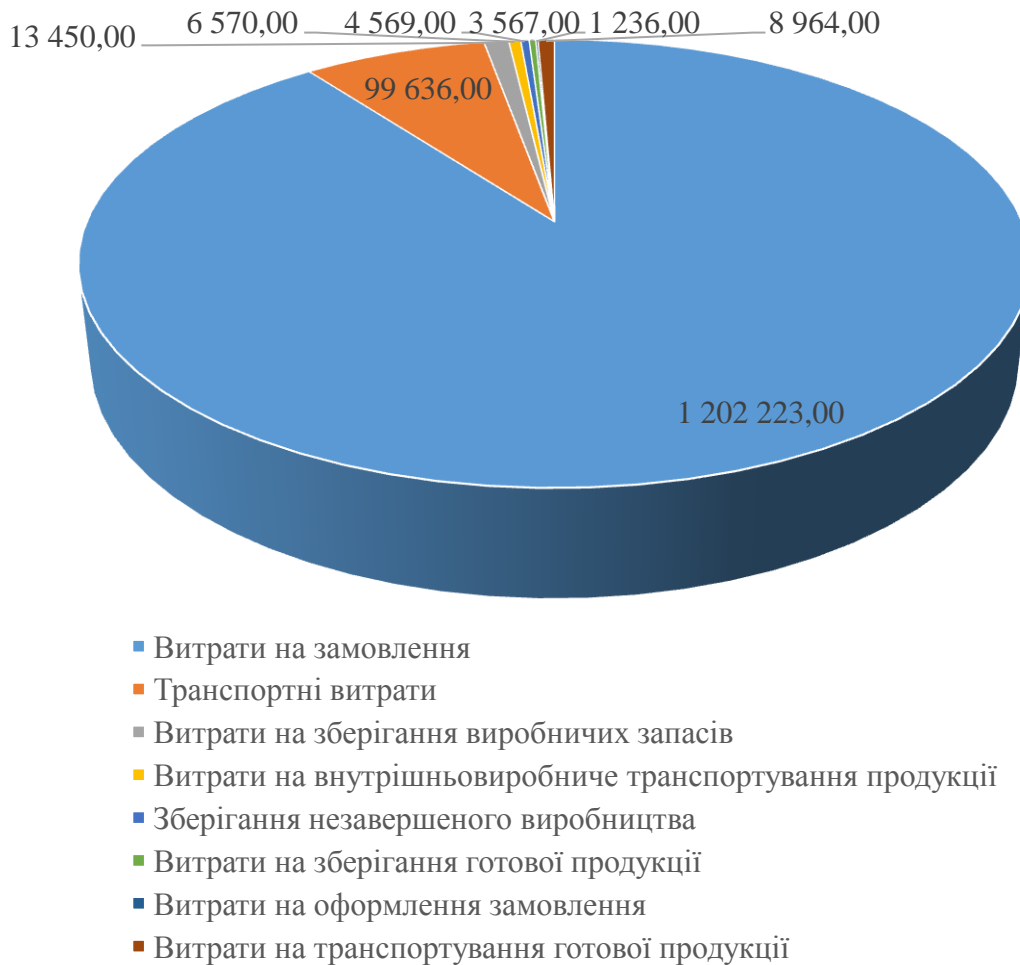
Стаття	Витрати, тис. грн		Відхилення 2022/2021		% до доходу від реалізації
	2021	2022	абсолютне	відносне	
Дохід від реалізації	26 906 984	36 112 994	9206010	1.34214203	100
Витрати на замовлення	115473	1202223	1086750	10.411291	3.33
Транспортні витрати	98457	99636	1179	1.01197477	0.28
Витрати на зберігання виробничих запасів	12500	13450	950	1.076	0.04
Витрати на внутрішньовиробниче транспортування продукції	5790	6570	780	1.13471503	0.02
Зберігання незавершеного виробництва	4478	4569	91	1.02032157	0.01
Витрати на зберігання готової продукції	2589	3567	978	1.37775203	0.01
Витрати на оформлення замовлення	1240	1236	-4	0.99677419	0.00
Витрати на транспортування готової продукції	7896	8964	1068	1.13525836	0.02
Разом логістичних витрат:	248423	1340215	1091792	5.39489097	3.71

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ТОВ «АГРО-КМР».

Дослідження дозволяє ідентифікувати слабкі місця в бізнес-процесах та знаходити можливості для їх оптимізації. Це може включати покращення

виробничих процесів, управління запасами, оптимізацію логістичних схем, тощо. Зміни в ринковому середовищі, попиті споживачів або конкуренції можуть впливати на виробничо-збутову стратегію. Аналіз допомагає підприємству вчасно реагувати на такі зміни та адаптувати свої бізнес-процеси.

Розглянемо засобами графічної візуалізації структуру логістичних витрат ТОВ «АГРО КМР» (рис. 2.10).



**Рис.2.10. Структура логістичних витрат ТОВ «АГРО КМР».**

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ТОВ «АГРО-КМР».

Доцільно також проаналізувати логістичні витрати за елементами (табл. 2.18).

**Таблиця 2.18**

**Логістичні витрати ТОВ «АГРО-КМР»**

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн		Відхилення	
	2021	2022	Абсолютне	Відносне

Плановий дохід від реалізації	29 906 984	32 112 994	2206010	1.07
Фактичний дохід від реалізації	26 906 984	36 112 994	9206010	1.34
Витрати на збут	1 528 763	1 324 769	-203994	0.87
Додаткові витрати	36522	45636	9114	1.25
Витрати на оплату праці	789630	859463	69833	1.09

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ТОВ «АГРО-КМР».

Важливу складову логістичних витрат ТОВ «АГРО КМР» складають витрат на оплату праці персоналу, задіяного у логістичній діяльності.

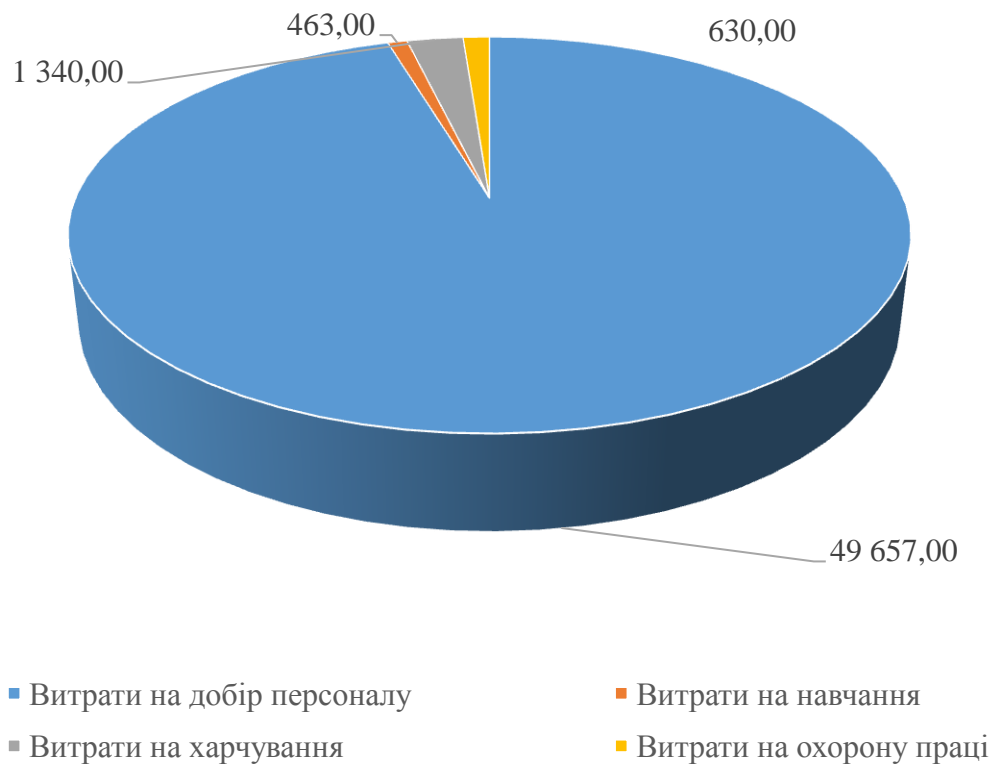
**Таблиця 2.19**

**Витрати ТОВ «АГРО-КМР» на персонал, задіяний у логістичній діяльності**

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн		Відхилення, тис. грн
	2021	2022	
Фонд оплати праці	789630	859463	69833
Витрати на добір персоналу	45639	49657	4018
Витрати на навчання	2236	463	-1773
Витрати на харчування	1230	1340	110
Витрати на охорону праці	950	630	-320
Разом:	839685	911553	71868

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ТОВ «АГРО-КМР».

Розглянемо засобами графічної візуалізації структуру витрат ТОВ «АГРО КМР» на оплату праці персоналу, задіяного у логістичній діяльності (рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Структура витрат ТОВ «АГРО КМР» на оплату праці персоналу, задіяного у логістичній діяльності.**

Джерело: складено автором за внутрішніми даними ТОВ «АГРО-КМР».

## Висновки до розділу 2

Оскільки фінансова звітність за 2023 рік ще не є опублікованою на момент проведення аналізу, то джерелом проведення нашого дослідження стала фінансова звітність ТОВ «АГРО-КМР», складена за міжнародними стандартами фінансової звітності станом на 31 грудня 2022 року.

У ході проведення аналізу фінансової звітності нами були отримані наступні висновки.

### 1. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АГРО-КМР»:

- дохід від реалізації продукції у звітному році зріс на 34,21% за рахунок зниження собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг на 50,07%;

- темп приросту прибутку до оподаткування складає у звітному році + 13658,72%;

- чистий прибуток у 2022 році зріс на 6 336 430,00 тис. грн., за рахунок зростання доходу від реалізації та зниження собівартості реалізованої продукції

- рівень рентабельності реалізованої продукції ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році складає 144,29%, тобто зріс на 59,28%.

2. За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «АГРО-КМР» отримано наступні результати:

- баланс (підсумок) зріс на 26,15 % у 2022 році порівняно із 2021, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства;

- темп приросту усіх активів підприємства перевищує темпи приросту необоротних активів, зокрема, темп приросту усіх активів підприємства склав 87,31%, в той час як темп приросту необоротних активів ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 склав 2,53%, порівняно з 2021 роком;

- темп зростання власного капіталу підприємства склав у 2022 році 801,28%. Це пояснюється зростанням прибутковості підприємства у 2022 році;

- темп приросту дебіторської заборгованості у 2022 році склав майже 234%, в той час як темп приросту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги показує зниження на 35,26%;

- оборотні активи зросли на 7 802 925 тис. грн., в загальній структурі майна підприємства їх частка складає 41,38%, при цьому за звітний період ця частка зросла на 87,31%;

- частка дебіторської заборгованості ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році склала 43,66% у загальній вартості оборотних активів, та має тенденцію до зростання, у звітному періоді вона зросла з 30,75% до 43,66%, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства;

- для аналізу ліквідності підприємства ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році нами було розраховано два основних коефіцієнти: коефіцієнт поточної ліквідності, який склав 53%, та коефіцієнт швидкої ліквідності, який дорівнює 30,22%.

**РОЗДІЛ 3**  
**ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**  
**ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ТОВ «АГРО-КМР»**

**3.1. Оцінка ефективності управління логістичною системою на підприємстві**

Ефективне функціонування логістичної системи сприяє оптимізації управління: обсяги запасів зменшуються на 50%, собівартість продукції знижується на 25%, витрати товарного обігу - на 20%, а продуктивність праці зростає на 25%. Тому логістичні процеси на вітчизняних підприємствах необхідно постійно моніторити, щоб оцінювати їх ефективність та знаходити шляхи для їх покращення.

**Таблиця 3.1**

**Ефективність управління логістичною системою ТОВ «АГРО КМР»**

Індикатори	Планові показники		Фактичний рівень		Абсолютне відхилення фактичних результатів від планових	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
	Індикатор виконання виробничого плану	0.821	0.752	0.951	0.672	0.13
Індикатор виконаних замовлень	1.003	0.951	0.952	0.871	-0.05	-0.08
Індикатор оборотності капіталу	1.961	1.50	1.971	1.101	0.01	-0.40
Індикатор витратності утримання запасів та їх складського розміщення	1.281	1.101	1.351	0.971	0.07	-0.13
Індикатор транспортних витрат	1.10	0.90	1.15	0.75	0.05	-0.15
Індикатор витрат, пов'язаних із закупівлями	1.18	1.00	1.25	0.91	0.07	-0.09
Індикатор, що характеризує рівень цифровізації логістичної системи підприємства	1.31	1.10	1.35	0.90	0.04	-0.20
Інтегральний індикатор ефективності управління логістичною системою підприємства	1.24	1.04	1.28	0.88	0.05	-0.16

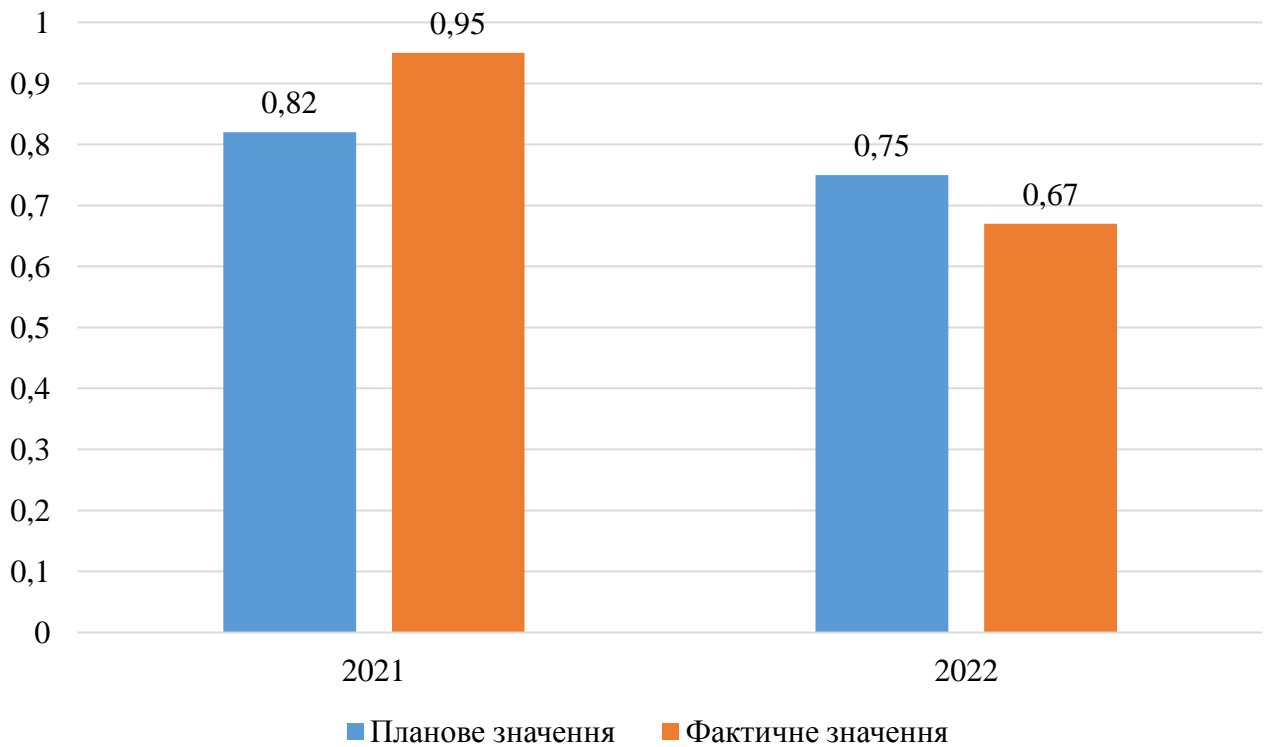
Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Як показали результати дослідження стану управління логістичною системою ТОВ «АГРО КМР», існує необхідність подальшого удосконалення управління цією системою.

З метою оцінки ефективності управління логістичною системою ТОВ «АГРО КМР» аналіз ефективності логістичної діяльності досліджуваного підприємства через застосування ряду кількісних показників та обрахуємо інтегральний індикатор ефективності управління логістичною системою.

Проаналізуємо отримані дані, наведені в таблиці 3.1, детальніше.

#### 1. Індикатор виконання виробничого плану (рис. 3.1).

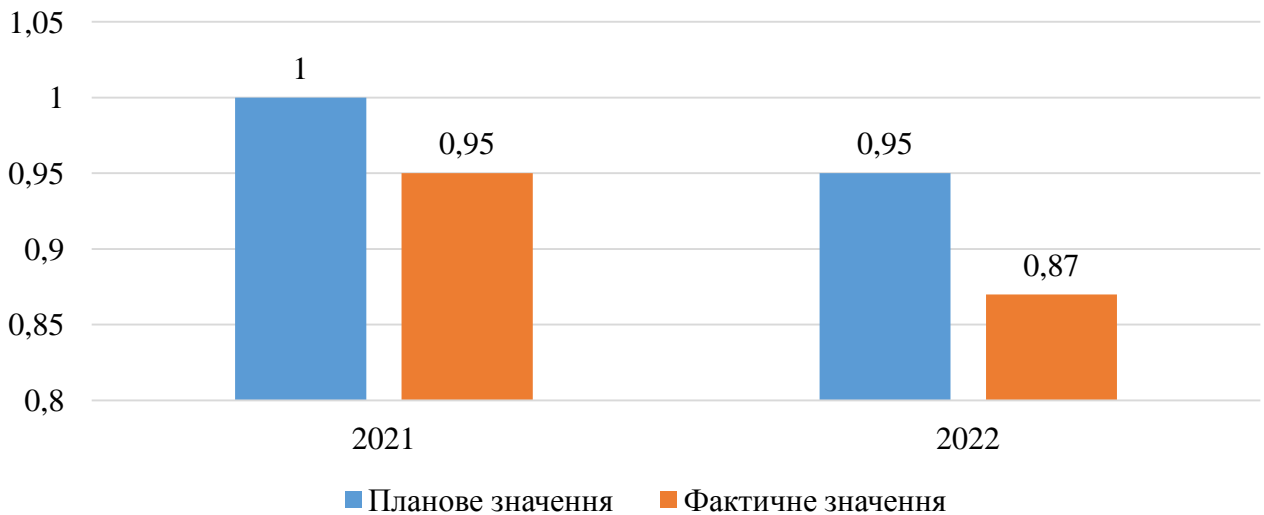


**Рис. 3.1. Динаміка планового та фактичного значення індикатора виконання виробничого плану ТОВ «АГРО КМР» за 2021-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

У 2021 році фактичний рівень був вищий за план на 13%, але в 2022 році спостерігається зниження на 8%. Рекомендується звернутися до причин невиконання плану у 2022 році та розробити стратегію для підвищення ефективності виробництва.

#### 2. Індикатор виконаних замовлень (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Динаміка планового та фактичного значення індикатора виконаних замовлень ТОВ «АГРО КМР» за 2021-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Спостерігається зниження виконання замовлень на 5% у 2022 році порівняно з планом. Рекомендується провести аналіз причин втрати замовлень та впровадити заходи для підвищення виконання замовлень.

3. Індикатор оборотності капіталу (рис. 3.3).



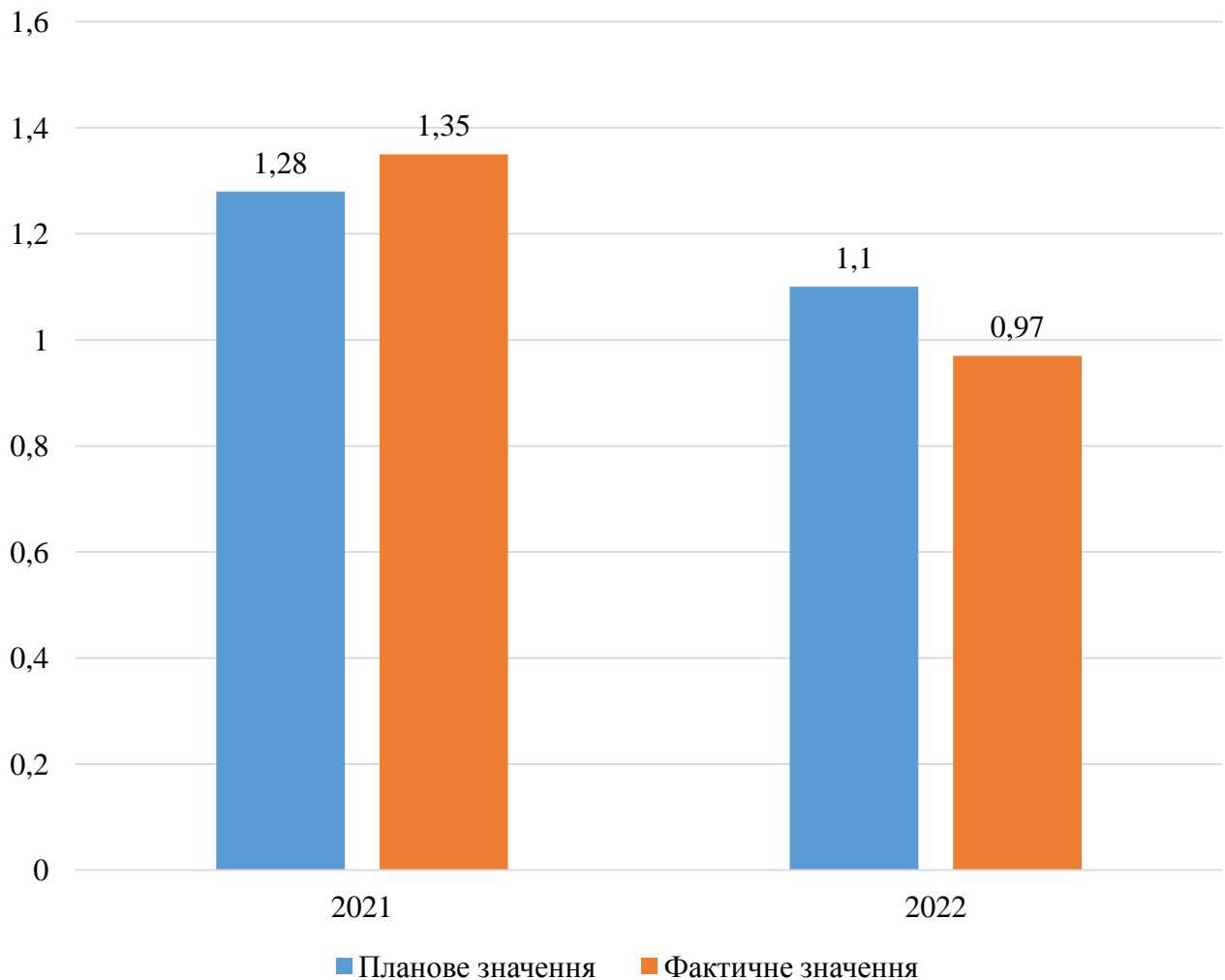
**Рис. 3.2. Динаміка планового та фактичного значення індикатора оборотності капіталу ТОВ «АГРО КМР» за 2021-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).



Зафіксовано зниження оборотності капіталу на 40% у 2022 році. Рекомендується вивчити причини зниження оборотності та впровадити заходи для оптимізації використання капіталу.

4. Індикатор витратності утримання запасів та їх складського розміщення (рис. 3.3).

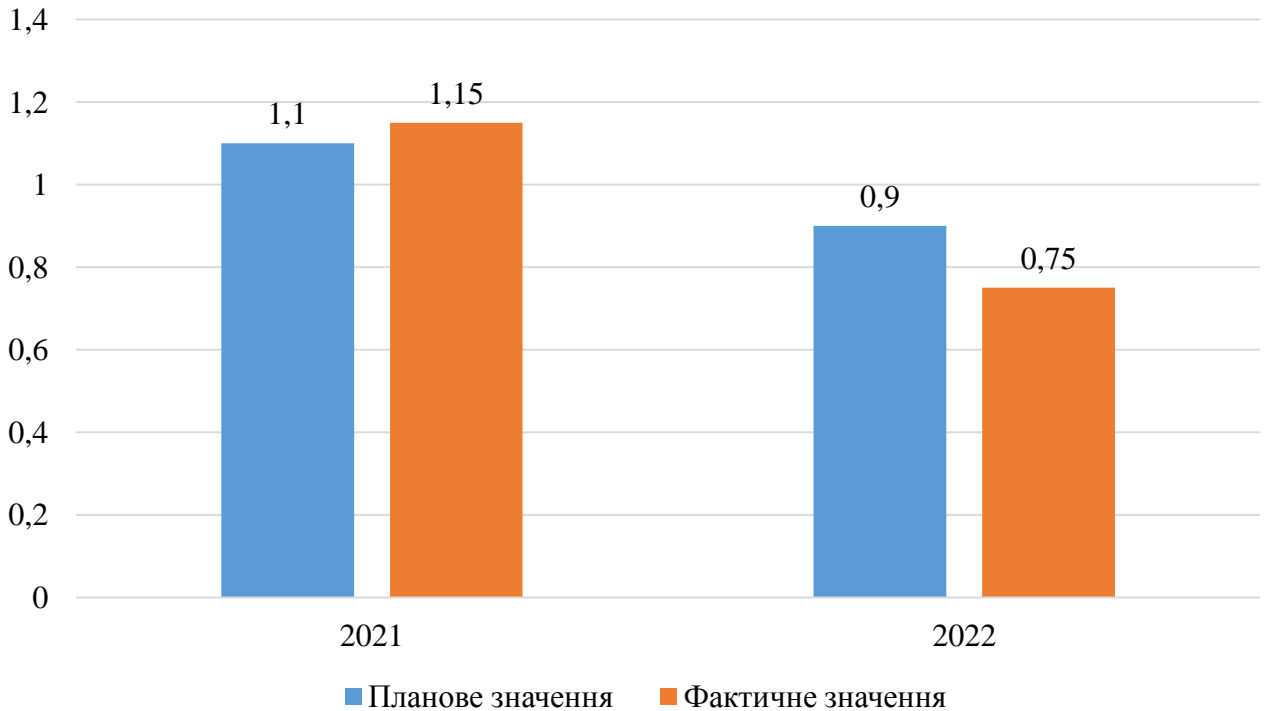


**Рис. 3.3. Динаміка планового та фактичного значення індикатора витратності утримання запасів та їх складського розміщення ТОВ «АГРО КМР» за 2021-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Витрати зменшилися на 13% у 2022 році порівняно з планом. Рекомендується вивчити причини зменшення витратності та визначити, чи є це ефективність, чи зменшення обсягів запасів.

### 5. Індикатор транспортних витрат (рис. 3.4).

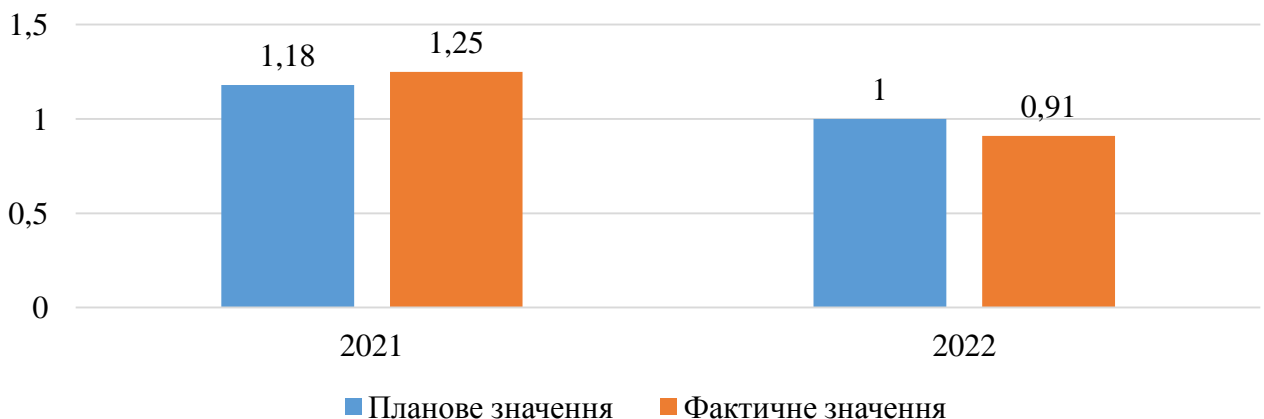


**Рис. 3.4. Динаміка планового та фактичного значення індикатора транспортних витрат ТОВ «АГРО КМР» за 2021-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Транспортні витрати зменшилися на 15% у 2022 році. Рекомендується вивчити причини зменшення транспортних витрат та визначити, чи є це результатом оптимізації логістичних процесів.

### 6. Індикатор витрат, пов'язаних із закупівлями (рис. 3.5).

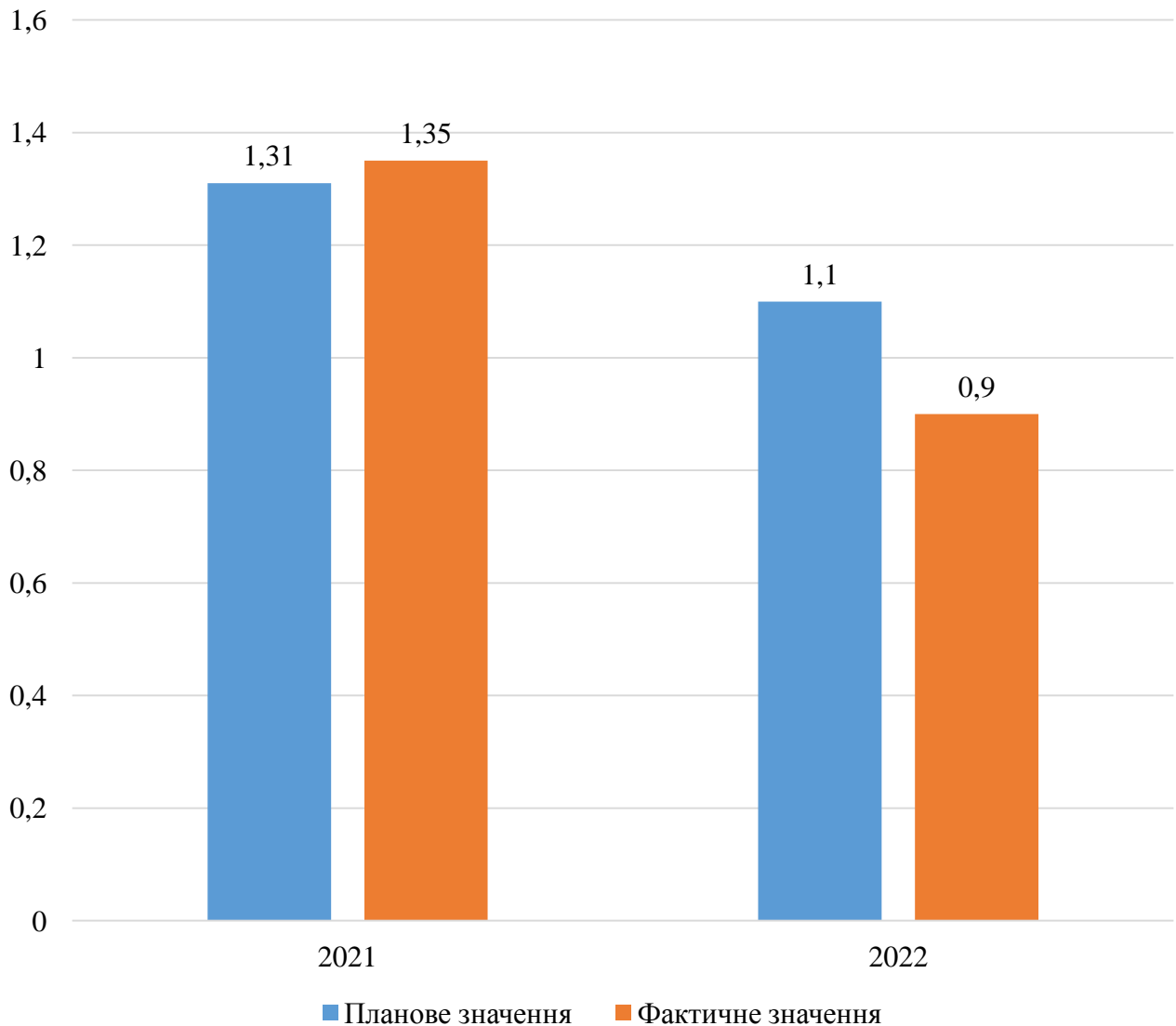


**Рис. 3.5. Динаміка планового та фактичного значення індикатора витрат, пов'язаних із закупівлями на ТОВ «АГРО КМР» за 2021-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Зниження витрат на закупівлі на 9% у 2022 році. Рекомендується вивчити причини зменшення витрат та визначити, чи вони впливають на якість закупівельних процесів.

7. Індикатор цифровізації логістичної системи (рис. 3.6).

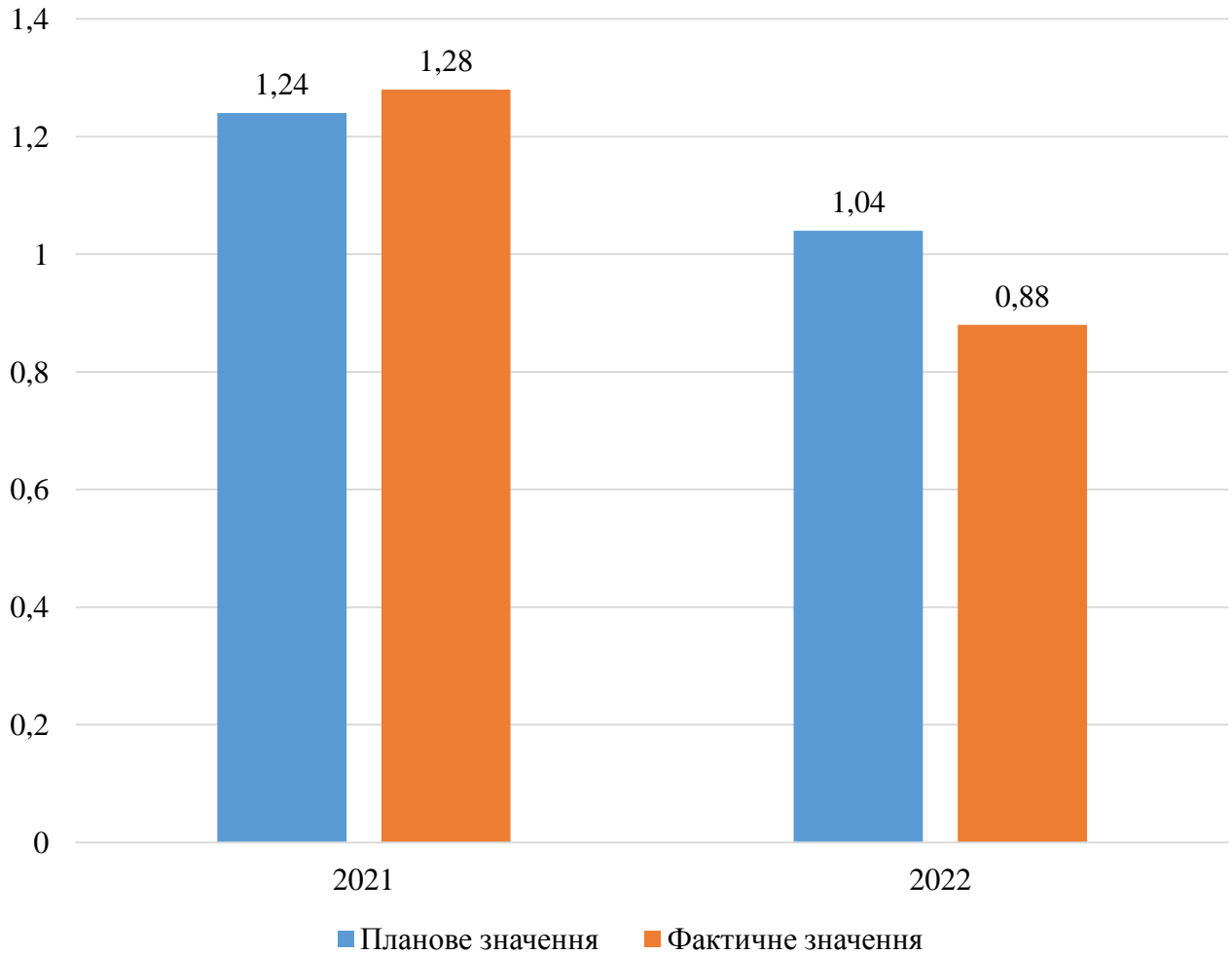


**Рис. 3.6. Динаміка планового та фактичного значення індикатора цифровізації логістичної системи на ТОВ «АГРО КМР» за 2021-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Рівень цифровізації знизився на 20% у 2022 році. Рекомендується розглянути покращення стратегії цифровізації та впровадження інновацій.

8. Інтегральний індикатор ефективності управління логістичною системою (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Динаміка планового та фактичного значення інтегрального індикатора ефективності управління логістичною системою на ТОВ «АГРО КМР» за 2021-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРО КМР» (додаток А).

Загальний індикатор ефективності знизився на 16% у 2022 році. Рекомендується провести комплексний аналіз управління логістичною системою та визначити області для подальшого вдосконалення.

### **3.2. Розробка рішень з удосконалення управління логістичною системою виробничо-збутової діяльності ТОВ «АГРО-КМР»**

Як правило, логістичний підхід на українських підприємствах має випадковий та фрагментарний характер і простежується лише на рівні окремих підрозділів або напрямів роботи. Це негативно впливає на ефективність стратегічного і тактичного управління підприємством та знижує ефективність прийнятих управлінських рішень у всіх ланцюгах експортно-імпортних операцій. Для удосконалення управління логістичною системою підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності доцільно враховувати специфічні особливості логістики, оскільки технологія здійснення експортно-імпортних операцій передбачає виконання різних бізнес-процесів ланцюга поставок.

Проведена нами структуризація основних етапів зовнішньоекономічних операцій та логістичних потоків, що їх супроводжують, дозволила виокремити бізнес-процеси та відповідні їм матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, які потребують максимальної уваги на кожному етапі здійснення зовнішньоекономічної операції та зусиль з боку керуючої підсистеми управлінського апарату (табл. 3.2).

Стратегія управління логістичною системою підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності повинна бути орієнтована на ефективну інформаційну підтримку на кожному етапі зовнішньоторговельної угоди, оскільки інформаційні потоки визначають ефективність бізнес-процесів у всіх ланцюгах експортно-імпортних поставок в системі логістики. У сучасних умовах інформація стає рушійною силою логістичної системи і забезпечує її відкритість та адаптивність, здатність пристосовуватися до нових виробничих і ринкових умов. Інформаційні потоки супроводжують кожну стадію зовнішньоторговельної угоди і мають вирішальне значення для забезпечення високої ефективності логістики на етапах пошуку потенційного партнера і встановлення контактів з іноземною фірмою-імпортером; розробки проекту експортного контракту; проведення переговорів з метою узгодження основних

комерційних, технічних, фінансових умов контракту; підписання експортного контракту; підготовки паспорта експортно-імпортного контракту.

Таблиця 3.2

**Логістичні потоки підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до етапів зовнішньоторговельної угоди**

Етапи заключення угоди в рамках міжнародної торгівлі	Логістичні потоки		
	матеріальні	інформаційні	фінансові
Пошук контрактного партнера		*	
Розробка контракту		*	
Переговори		*	
Підписання контракту		*	
Отримання дозволів, ліцензій та сертифікатів		*	*
Підготовка товару до відвантаження	*	*	
Підготовка паспорта угоди		*	
Взаємовідносини з посередниками		*	*
Поставка товару згідно з контрактом	*	*	*
Оформлення документації		*	
Міжнародні розрахунки		*	*
Митне оформлення та оподаткування		*	*
Врегулювання претензій	*	*	*

Джерело: складено автором.

Інформаційні потоки разом з фінансовими впливають на ефективність логістики на етапі отримання необхідних документів (дозволів, ліцензій, сертифікатів) для здійснення експортно-імпортних операцій; під час регулювання фінансових відносин зі страховими компаніями, транспортно-експедиторськими компаніями та іншими посередниками зовнішньоторговельних угод; міжнародних розрахунків за поставлені товари відповідно до платіжних умов та фінансових операцій з продажу валюти, а також на етапі митного оформлення та оподаткування експортно-імпортних операцій.

Інформаційні та матеріальні логістичні потоки супроводжують підготовку експортно- та імпорто-орієнтованих товарів до відправлення (пакування, маркування вантажу, оформлення документів). Лише два етапи

зовнішньоторговельної угоди потребують координації та регулювання всіх логістичних потоків підприємства як суб'єкта ЗЕД: матеріальних, інформаційних та фінансових. Це безпосереднє виконання зобов'язань за експортно-імпортним контрактом (поставка товару на певних умовах, відповідно до вимог Інкотермс, оформлення платіжних документів) та робота з претензіями за контрактом.

Таким чином, реалізація кожного етапу зовнішньоторговельної угоди призводить до виникнення матеріальних, супутніх інформаційних та фінансових потоків. Збалансування, узгодження та координація зазначених логістичних потоків у сфері виробництва, закупівель, складування, транспортування та збуту мають практичне значення для підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, оскільки сприяють удосконаленню експортно-імпортних операцій, переформатовують бізнес на основі логістичного підходу, дозволяють узгодити потенційні можливості підприємства та особливості світового ринку, підвищують міжнародну конкурентоспроможність, фінансову стійкість та прибутковість.

### **Висновки до розділу 3**

Пропонуємо перелік орієнтовних рішень, які можуть бути прийняті фахівцями відділу логістики за окремими логістичними функціями:

- Управління ресурсами (оцінка роботи з постачальниками, проведення ABC - аналізу постачальників, визначення оптимального розміру замовлення);
- Управління запасами та складуванням (визначення страхового запасу, контроль за рівнем запасів та прогнозування рівня попиту, вибір технічного обладнання для складування та технології складування);
- управління маркетингом і транспортуванням (дослідження ринку, стимулювання збуту, вибір типу транспортного засобу та оптимального маршруту транспортування тощо).

Зрештою, кінцеві клієнти є рушійною силою зростання та вдосконалення логістичної галузі. Таким чином, бізнес може розвиватися і диверсифікуватися лише тоді, коли задовольняються вимоги клієнтів. Однак ручні процеси погіршують загальний клієнтський досвід, роблячи процес сповненим помилок і затримок. Крім того, ручні операції є негнучкими, майже без можливості гнучкого реагування на динамічні запити клієнтів. Тому ручні логістичні операції часто відірвані від клієнтів.

В умовах глобального бізнесу управління логістичною системою на підприємстві вимагає комплексного підходу та узгодження потенційних можливостей суб'єкта господарювання, специфіки світового ринку, ефективного збалансування та взаємозв'язку логістичних потоків у сфері виробництва, закупівель, складування, транспортування та збуту. Стратегію управління логістичними процесами підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності доцільно розробляти з урахуванням орієнтації на зовнішню торгівлю. Аналіз кон'юнктури світового ринку постачальників матеріалів, сировини та ресурсів, контроль цінової політики, асортименту, попиту та пропозиції, стратегій потенційних конкурентів та партнерів складають основу закупівельної логістики для підприємств, орієнтованих на імпорт. Для експортно-орієнтованих підприємств логістика збуту повинна включати аналіз кон'юнктури світових ринків потенційних споживачів товарів і послуг з метою збільшення обсягів поставок, а також оптимізацію стратегій просування продукції. Така логістична система сприяє формуванню економічного потенціалу підприємства, підвищує прибутковість капіталу, стає джерелом конкурентних переваг і засобом збільшення ринкової вартості та прибутковості.

Запропонована структуризація основних етапів зовнішньоторговельних операцій та супроводжуваних їх логістичних потоків дозволила виокремити бізнес-процеси та відповідні їм матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, які потребують максимального впливу з боку управлінського апарату на кожному етапі. Результати дослідження доводять, що в сучасній логістичній



системі інформаційні потоки визначають ефективність бізнес-процесів у всіх ланцюгах експортно-імпортних поставок, а інформація є рушійною силою ефективності логістичної системи, забезпечуючи її відкритість та адаптивність.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з проведених в кваліфікаційній роботі досліджень можемо сформулювати наступні висновки:

1. Для забезпечення максимально ефективної стратегії необхідно будувати логістичне управління підприємством з урахуванням таких принципів: збалансованість, узгодженість і координація роботи управлінського персоналу в різних логістичних бізнес-процесах; функціональність взаємодії; орієнтація на інтегральну ефективність, тобто узгодження роботи окремих частин логістичної системи для підвищення її інтегральної ефективності в цілому; досягнення синергетичного ефекту за рахунок об'єднання компонентів у логістичній системі та їх дії на комбінованій основі. Така логістична система сприятиме формуванню економічного потенціалу підприємства, підвищенню рентабельності капіталу, а також буде джерелом його конкурентних переваг в умовах міжнародних бізнес-операцій і засобом підвищення ринкової вартості та прибутковості.

2. До функцій управління логістичною діяльністю відносять лише організацію; планування, реалізацію та контроль; планування та контроль. Враховуючи сучасні мінливі ринкові умови, глобальні та прискорені процеси діджиталізації, високу ймовірність виникнення подій «чорного лебедя», таких як пандемія COVID19, що безпосередньо визначає нові умови та завдання управління, доцільно розглядати все поняття з урахуванням впливу цифрових технологій.

3. Важливою частиною виробничої та операційної діяльності сучасних підприємств є логістика та управління ланцюгами поставок. Вони були відокремлені від виробничої діяльності з метою задоволення потреб суспільного поділу праці та глобальної конкуренції. Разом з іншими видами виробничої діяльності вони формують бізнес-модель промислового ланцюга «великого виробництва». Логістика та технології ланцюгів поставок допомагають суттєво знизити собівартість продукції, посилити інтеграцію

бізнесу між підприємствами, підтримувати постійне вдосконалення послуг та підвищити ефективність доданої вартості промислового ланцюга.

4. Оскільки фінансова звітність за 2023 рік ще не є опублікованою на момент проведення аналізу, то джерелом проведення нашого дослідження стала фінансова звітність ТОВ «АГРО-КМР», складена за міжнародними стандартами фінансової звітності станом на 31 грудня 2022 року.

У ході проведення аналізу фінансової звітності нами були отримані наступні висновки.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АГРО-КМР»:

- дохід від реалізації продукції у звітному році зріс на 34,21% за рахунок зниження собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг на 50,07%;
- темп приросту прибутку до оподаткування складає у звітному році + 13658,72%;
- чистий прибуток у 2022 році зріс на 6 336 430,00 тис. грн., за рахунок зростання доходу від реалізації та зниження собівартості реалізованої продукції
- рівень рентабельності реалізованої продукції ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році складає 144,29%, тобто зріс на 59,28%.

За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «АГРО-КМР» отримано наступні результати:

- баланс (підсумок) зріс на 26,15 % у 2022 році порівняно із 2021, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства;
- темп приросту усіх активів підприємства перевищує темпи приросту необоротних активів, зокрема, темп приросту усіх активів підприємства склав 87,31%, в той час як темп приросту необоротних активів ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 склав 2,53%, порівняно з 2021 роком;
- темп зростання власного капіталу підприємства склав у 2022 році 801,28%. Це пояснюється зростанням прибутковості підприємства у 2022 році;
- темп приросту дебіторської заборгованості у 2022 році склав майже 234%, в той час як темп приросту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги показує зниження на 35,26%;

- оборотні активи зросли на 7 802 925 тис. грн., в загальній структурі майна підприємства їх частка складає 41,38%, при цьому за звітний період ця частка зростає на 87,31%;

- частка дебіторської заборгованості ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році склала 43,66% у загальній вартості оборотних активів, та має тенденцію до зростання, у звітному періоді вона зросла з 30,75% до 43,66%, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства;

- для аналізу ліквідності підприємства ТОВ «АГРО-КМР» у 2022 році нами було розраховано два основних коефіцієнти: коефіцієнт поточної ліквідності, який склав 53%, та коефіцієнт швидкої ліквідності, який дорівнює 30,22%.

5. Пропонуємо перелік орієнтовних рішень, які можуть бути прийняті фахівцями відділу логістики за окремими логістичними функціями:

- Управління ресурсами (оцінка роботи з постачальниками, проведення ABC - аналізу постачальників, визначення оптимального розміру замовлення);

- Управління запасами та складуванням (визначення страхового запасу, контроль за рівнем запасів та прогнозування рівня попиту, вибір технічного обладнання для складування та технології складування);

- управління маркетингом і транспортуванням (дослідження ринку, стимулювання збуту, вибір типу транспортного засобу та оптимального маршруту транспортування тощо).

Зрештою, кінцеві клієнти є рушійною силою зростання та вдосконалення логістичної галузі. Таким чином, бізнес може розвиватися і диверсифікуватися лише тоді, коли задовольняються вимоги клієнтів. Однак ручні процеси погіршують загальний клієнтський досвід, роблячи процес сповненим помилок і затримок. Крім того, ручні операції є негнучкими, майже без можливості гнучкого реагування на динамічні запити клієнтів. Тому ручні логістичні операції часто відірвані від клієнтів.

В умовах глобального бізнесу управління логістичною системою на підприємстві вимагає комплексного підходу та узгодження потенційних

можливостей суб'єкта господарювання, специфіки світового ринку, ефективного збалансування та взаємозв'язку логістичних потоків у сфері виробництва, закупівель, складування, транспортування та збуту. Стратегію управління логістичними процесами підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності доцільно розробляти з урахуванням орієнтації на зовнішню торгівлю. Аналіз кон'юнктури світового ринку постачальників матеріалів, сировини та ресурсів, контроль цінової політики, асортименту, попиту та пропозиції, стратегій потенційних конкурентів та партнерів складають основу закупівельної логістики для підприємств, орієнтованих на імпорт. Для експортно-орієнтованих підприємств логістика збуту повинна включати аналіз кон'юнктури світових ринків потенційних споживачів товарів і послуг з метою збільшення обсягів поставок, а також оптимізацію стратегій просування продукції. Така логістична система сприяє формуванню економічного потенціалу підприємства, підвищує прибутковість капіталу, стає джерелом конкурентних переваг і засобом збільшення ринкової вартості та прибутковості.

Запропонована структуризація основних етапів зовнішньоторговельних операцій та супроводжуваних їх логістичних потоків дозволила виокремити бізнес-процеси та відповідні їм матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, які потребують максимального впливу з боку управлінського апарату на кожному етапі. Результати дослідження доводять, що в сучасній логістичній системі інформаційні потоки визначають ефективність бізнес-процесів у всіх ланцюгах експортно-імпортних поставок, а інформація є рушійною силою ефективності логістичної системи, забезпечуючи її відкритість та адаптивність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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>
2. Баскаков, А. П. (2006). Формирование организационно-экономического механизма управления внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий: дис. канд. экон. наук : 08.00.05. Саратов.
3. Бережнюк, І. Г. та ін. (2017). Інститут митної вартості імпортованих товарів в Україні: актуальні питання та вектори розвитку: кол. монографія.
4. Васелевський М., Білик І., Крикавський Є. та ін. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2008. 596 с.
5. Волкова, І. А., Реслер, М. В., & Калініна, О. Ю. (2011). Облік
6. Ганін, В. І., & Борох, С. В. (2018). Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний аналіз, 28(3), 162-169.
7. Гребельник, О. П., & Романовський, О. О. (2003). Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Деміур.
8. Денисенко, С. І. (2019). Міжнародно-правові стандарти спрощення та гармонізації митних процедур у сфері міжнародної торгівлі: монографія.
9. Дідківський, М. І. (2006). Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: Знання.
10. Єрмакова, О. А. (2014). Зовнішньоекономічна діяльність регіону: інституційні важелі вдосконалення: монографія. Одеса: Інтерпрінт.
11. зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Центр учбової літератури.
12. Кислий В.М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О.. Логістика: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

13. Ковальова М. Л. Логістичне управління: особливості та принципи. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 45-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2019\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_10).
14. Козак, Ю. Г., Логвінова, Н. С. та ін. (2012). *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. 4-те вид., перероб. та доп.* Київ: Освіта України.
15. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Чернописька Н. В. та ін. *Економіка логістики / за заг. ред. Є. В. Крикавського, О.А. Похильченко.* Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2014. 640 с.
16. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. *Логістичні системи.* Львів. 2009. 264с.
17. Кушнір О. К., Фасолько Т. М. Управління виробничою логістикою з використанням ОПТ систем. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2019. Вип. 14. С. 197-204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2019\\_14\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2019_14_30).
18. *Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: монографія /* О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Г.В. Загорій та ін.; за заг. ред. О.В. Посилкіної. Харків: Нац. фармацевтичний ун-т, 2011. 272 с.
19. Неруш Ю.М. *Логістика.* 2011. 520с.
20. Орловська, Ю. В., Дугінець, Г. В. та ін. (2010). *Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.* Дніпропетровськ: АРТ-ПРЕС.
21. Остапенко, Т. Г. (2016). *Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.* *Управління розвитком*, 3(185), 48-54.
22. Павлов, О. І., Самофатова, В. А., Кулаковська, Т. А. та ін. (2019). *Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: монографія.* Одеса: Астропринт.
23. 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>

24. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
25. 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>
26. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. - 2021.№ 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>
- 27.
28. Пашко, П. В., & Бережнюк, І. Г. (2013). Митна політика та митна безпека України: монографія. Хмельницький: ПП Мельник А.А.
29. Перебийніс В. І., Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: монографія. Полтава: Полтавський ун-т споживчої кооперації України, 2006. 207 с.
30. Пісьмаченко, Л. М. (2008). Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль. Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”.
31. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент / за ред. В. С. Пономаренка. Харків: ІНЖЕК, 2010. 440 с.
32. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. Київ. 2018. С. 34–39.
33. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних. Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12, Вип. 3. С. 42-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2020\\_12\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_6).
34. Сток Д., Ламберт Д. Стратегічне управління логістикою. Київ. 2005. 797с.
35. Суми: Сумський держ. ун-т.
36. Таньков К. М., Леонова Ю. О., Бахурець О. В. Логістика. Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2011. 132 с.



37. Трушкіна Н. В., Сергєєва О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція». Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 231-240. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>.
38. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід». Věda a perspektivy. 2021. № 4(4) 2. С. 125-138. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4\(4\)-125-138](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-4(4)-125-138).
39. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. Наукові інновації та передові технології. 2021. №2(2). С.152-166. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2\(2\)-152-166](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2021-2(2)-152-166).
40. Федорець, Л. М. (2010). Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на регіональному рівні (на прикладі Черкаської області):
41. Швайка, Л. А. (2006). Державне регулювання економіки. Київ: Знання.
42. Шевців Л. Стратегічне логістичне управління діяльністю машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. Т. 25. Вип. 9. С. 118–136.
43. Шехтер Д. Логістика. Мистецтво управління ланцюгами поставок. Київ. 2013. 452с.
44. Шкригун Ю. О. «Електронний бізнес», «електронна комерція» та «електронна торгівля»: відмінності й особливості. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук.праць / НАН України, Ін-т економіки промсті; редкол.: О. О. Хандій (голов. ред.), В. І. Ляшенко (відп. ред.), В. Є. Куриляк та ін. Київ, 2020. С. 312-325. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.312-325>.
45. Шкригун Ю. О. Теоретичні підходи до визначення поняття «цифрова логістика». Економічний вісник Донбасу. 2021. №3(65). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-137-146](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-137-146).
46. Шталь, Т. В. та ін. (2015). Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини. Харків: Форт.

47. Ярова Н. В., Омельчук К. С. Логістичний менеджмент як інструмент ефективного управління транспортною системою підприємств регіону. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 422-430. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_202\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_42).
48. Agile Elephant. What is Digital Transformation? February 15, 2015. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digitaltransformation/>.
49. Bykova O., Garnov A., Garnova V., Repnikova V. Improving Logistics Activities in the Face of Global Challenges. Scientific Research and Development Economics of the Firm. March 2021. Vol. 10(1). P. 42-47. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-75>. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350326776\\_Improving\\_Logistics\\_Activities\\_in\\_the\\_Face\\_of\\_Global\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/350326776_Improving_Logistics_Activities_in_the_Face_of_Global_Challenges).
50. Chung Y-J., Kang N-J. A Study on Logistics Strategy and Importance of Logistics Activity. Journal of Korea Research Association of International Commerce. Vol. 20 (1). P. 45-62. February 2020. DOI: <https://doi.org/10.29331/JKRAIC.2020.02.20.1.45>. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340055008\\_A\\_Study\\_on\\_Logistics\\_Strategy\\_and\\_Importance\\_of\\_Logistics\\_Activity](https://www.researchgate.net/publication/340055008_A_Study_on_Logistics_Strategy_and_Importance_of_Logistics_Activity).
51. Domaskina, M.A., & Kuz'mina, D.V. (2015). Formation and management of flows of foreign economic activity of agrarian enterprises. Investments: practice and experience, 18, 69-72.
52. Dördüncü H., Oruç Z.C. Industry 4.0, digitalization, and big data: perspective of logistics and supply chain management. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2021. Cilt: 30- No: 3. Sayfa: 170-180. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357877368\\_INDUSTRIY\\_4\\_0\\_DIGITALIZATION\\_AND\\_BIG\\_DATA\\_PERSPECTIVE\\_OF\\_LOGISTICS\\_AND\\_SUPPLY\\_CHAIN\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/357877368_INDUSTRIY_4_0_DIGITALIZATION_AND_BIG_DATA_PERSPECTIVE_OF_LOGISTICS_AND_SUPPLY_CHAIN_MANAGEMENT).

53. Fihun, N.V., & Biloshevs'ka, O.B. (2014). Logistics Efficiency Index (LPI) as an indicator of competitiveness and potential of the country. Scientific papers of the Donetsk National Technical University. Ser.: Economic, 4, 223-229.
54. Ivanaj, V., & Franzil, Y. M. (2006). Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective. Annecy (AIMS). Anais. Genebra.
55. Klimovych, T.A., & Ihnatov, O.Ye. (2012). Logistics as the basis of effective organization management. Formation of market relations in Ukraine, 12, 128-132.
56. Klunko, N.S. (2012). Features of the logistic approach to optimizing the activity of pharmaceutical companies in the world market. Economy of industry, 1-2, 194-202.
57. Kryukova, Yu.O. (2015). Evaluation of the efficiency of logistics. Scientific Journal «ScienceRise», 1(6), 34-36.
58. Makarenko O.N., Danko Y.I. Theoretical and methodological basis for managing the logistics activities of enterprises. January 2020. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-1-75>. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355044666\\_Theoretical\\_and\\_methodological\\_basis\\_for\\_managing\\_the\\_logistics\\_activities\\_of\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/355044666_Theoretical_and_methodological_basis_for_managing_the_logistics_activities_of_enterprises).
59. Miller T., Liberatore M.J. Logistics management: an analytics based approach. Publisher: Business Expert Press. April 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340582146\\_LOGISTICS\\_MANAGEMENT\\_AN\\_ANALYTICS\\_BASED\\_APPROACH](https://www.researchgate.net/publication/340582146_LOGISTICS_MANAGEMENT_AN_ANALYTICS_BASED_APPROACH).
60. Oklander, M.A. (2004). Logistics system of the enterprise. Odesa: Astroprynt.
61. Palmer, A. (2006). Foresight 2020. Economic, Industry and Corporate Trends. Economist Intelligence United, London, 3-4.
62. Plakhuta, H.A. (2010). Globalization of logistics processes. Marketing: Theory and Practice. Zb sciences works of SNU them. V. Dal. (Issue 16), 169-173.
63. Sergeyev, V.I., Kizim A.A., & El'yashevich, P.Ya. (2002). Global logistic systems. Sankt-Peterburg, Russian Federation: «Biznes-pressa».
64. Shifting patterns the future of the logistics industry [Internet; cited 2018 February 15]. PwC. URL: <https://www.pwc.com/transport>.

65. Smoliar L., Zhygalkevych Zh., Tiukh N. Management of logistics activities of the enterprise. Investytsiyi Praktyka ta Dosvid. January 2022. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.1.5> URL: [https://www.researchgate.net/publication/357951170\\_MANAGEMENT\\_OF\\_LOGISTICS\\_ACTIVITIES\\_OF\\_THE\\_ENTERPRISE](https://www.researchgate.net/publication/357951170_MANAGEMENT_OF_LOGISTICS_ACTIVITIES_OF_THE_ENTERPRISE).
66. Verniuk, N. O., Novak, I. M., & Shkolnyi, O. O. (2016). Logistics Outsourcing as a Factor of Global Competitive Advantage. Aktual'ni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics, (7), 184-194.
67. Wallenburg Carl Marcus. Der differenzierte Einfluss unterschiedlicher Performance-Level auf die Kundenbindung bei Logistikdienstleistungen // Zeitschrift für Betriebswirtschaft. –Forschungsperspektiven der betriebswirtschaftlichen Logistik. 2008. № 4. Special Issue. S. 55-82.
68. Winkelhaus S., Grosse E. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58(1). P. 18-43. DOI:<https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964>.
69. Zhurynov G. M., Tulemetova A. S., Sadykbekova A. A., Jazdykbayeva D. P., Talassov M. Zh. Ways to improve the organization of logistics management at enterprises. December 2020. DOI: <https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.192>.

## **ДОДАТКИ**

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	3	2
первісна вартість	1001	19	19
накопичена амортизація	1002	16	17
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28	1556
Основні засоби:	1010	10344	9022
первісна вартість	1011	17116	17252
знос	1012	6772	8230
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені <u>аквізиційні витрати</u>	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10375	10580
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	40763	44617
Виробничі запаси	1101	10887	20697
Незавершене виробництво	1102	0	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	49	49
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22640	31666
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	22709	31735
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0