

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПТБД-42
Спеціальності 076 Підприємство та торгівля
Кравців Андріана Юріївна

Науковий керівник
к.е.н., доцент, доцент кафедри
підприємництва, торгівлі та прикладної
економіки
Ціжма Юрій Іванович

Рецензент
к. е. н., старший викладач кафедри
економічної кібернетики **Кушнір Олександр
Сергійович**

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Місце та роль управління логістичними процесами в системі управління підприємством торгівлі	6
1.2. Сутність та теоретична характеристика логістичних процесів на підприємстві торгівлі	16
1.3. Особливості побудови та розвитку системи управління логістичною діяльністю торговельних підприємств	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Організаційно- економічна характеристика ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»	31
2.2. Аналіз управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі	35
2.3. Діагностика управління логістичними процесами на ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Обґрунтування заходів з оптимізації логістичних процесів торговельного підприємства	44
3.2. Створення перспективних стратегій для покращення управління логістичними процесами на підприємстві	51
3.3. Проблеми та рішення щодо організації логістичних процесів підприємства в умовах війни	56
ВИСНОВОК	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Постійна нестабільність та кризові явища в політичній та соціально-економічній сферах, значне посилення конкурентних позицій суб'єктів господарювання торговельної сфери України в сучасних умовах значною мірою загострюють увагу підприємств на важливості формування ефективних механізмів оптимізації управління логістичними процесами, що окреслюється через впровадження нових методів і принципів, ефективних інструментів управління, а також впровадження та подальше впровадження зарубіжного досвіду в контексті вдосконалення управління логістичними процесами, оскільки логістичні процеси зараз є однією з найважливіших складових діяльності підприємства, оскільки визначають витрати, збутову політику, прибуток та ефективність підприємства в цілому.

У практиці іноземних компаній логістика традиційно є важливою та успішною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, це відбвається завдяки інтегрованому підходу, який застосовують компанії по всьому світу. Сучасні реалії вітчизняної економіки свідчать про те, що логістика все ще перебуває на стадії розвитку.

Проблеми, пов'язані з управлінням логістичними процесами на підприємствах торгівлі, а також шляхи і методи їх вирішення та вдосконалення задокументовані численними вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких: Є.В. Крикавський, А.Г.Кальченко, Н.В.Чорнописка, Н.І. Чухрай, К.В. Чорнописка, О.П.Величко, А.Г.Кальченко та ін. Однак, незважаючи на те, що різноманітні аспекти логістичного менеджменту активно документуються в науковій літературі, на сьогоднішній день багато суттєвих аспектів логістичної діяльності господарських підприємств досі залишаються невисвітленими.

Об'єктом дослідження виступає управління логістичними процесами на торговельному підприємстві ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ».

Предметом дослідження – є процеси логістичного управління на ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних застосувань, пошук ефективних методів і засобів, надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення та удосконалення управління логістичними процесами в торговому підприємстві ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- визначити місце та роль управління логістичними процесами в системі управління підприємством торгівлі;
- висвітлити сутність та теоретична характеристика логістичних процесів на підприємстві торгівлі;
- продемонструвати особливості побудови та розвитку системи управління логістичною діяльністю торговельних підприємств;
- надати організаційно-економічна характеристика ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»;
- проаналізувати управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі;
- провести діагностику управління логістичними процесами на ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ»;
- обґрунтувати заходів з оптимізації логістичних процесів торговельного підприємства;
- висвітлити процес створення перспективних стратегій для покращення управління логістичними процесами на підприємстві;
- визначити проблеми та рішення щодо організації логістичних процесів підприємства в умовах війни.

Методи дослідження, які використовувалися під час кваліфікаційного процесу, були загальнонауковими методами, а також спеціальними методами мислення, такими як візуальний і схематичний підходи, статистичний аналіз і системний підхід до оцінювання.

Інформаційну основу роботи складають документи, що описують фінансову та статистичну звітність досліджуваного підприємства за останні 3

роки, спеціалізована література з менеджменту, логістики та економіки, наукові статті, що розглядають питання управління логістичними процесами щодо торговельних компаній, а також матеріали періодичних видань з питань логістичного менеджменту щодо торгових компаній, підприємств, монографії, офіційні статистичні дані та ресурси мережі Інтернет.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в проведенні оцінки ефективності логістичної діяльності та діагностики існуючого рівня управління нею на підприємстві ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» і розробці комплексу заходів, щодо удосконалення існуючої системи управління логістичними процесами досліджуваного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (60 найменувань). Робота містить 15 таблиць, 12 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 73 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Місце та роль управління логістичними процесами в системі управління підприємством торгівлі

Сьогодні постійна та тривала криза призвела до нестабільної політичної та економічної ситуації, до постійної присутності військових у країні та до неможливості належного розвитку та функціонування. В результаті, щоб зберегти і розширити свої позиції на ринку, компанії необхідно швидко і ефективно реагувати на будь-які зміни в зовнішньому середовищі організації. У цьому випадку для компаній надзвичайно важливо шукати та впроваджувати інноваційні моделі, а також використовувати новітні методи управління, що все сприятиме довгостроковому розвитку компанії та позиції фірми на ринку.

Управління логістичними процесами на підприємствах є відносно новою сферою менеджменту, але саме цей аспект дозволяє оптимізувати та вдосконалити існуючий механізм діяльності підприємства, збільшити прибуток та знизити витрати.

Перед тим, як представити фундаментальне поняття управління логістичними процесами в роздрібному бізнесі, автор вважає за необхідне уточнити основні, фундаментальні категорії визначень, що входять до складу даної теми.

Дослідження основних деталей та ознак загального поняття «менеджмент» проводили такі вчені, як О. Мармаза, Г. Осовська, О. Осовський, Г. Дорошенко, А. Дегтяр та інші.

А. Дегтяр вважає, що порядок дій суб'єкта над об'єктом має вирішальне значення для процесу управління об'єктом з метою забезпечення його нормального функціонування та розвитку [4].

Осовська Г.В. у своєму дослідженні про основи менеджменту стверджує,

що менеджмент – це процес планування, організації, координації, аналізу та контролю, які необхідні для досягнення цілей організації.

Мармаза О.І. трактує менеджмент як серію різних класів управлінської діяльності та типів систем, які організовані соціально, до них входять стратегічне, поточне управління та оперативне регулювання, або лідерство.

Будь-яке управління, яке здійснюється, незалежно від сектора чи рівня, на якому воно знаходиться, має унікальні функції. Загальні обов'язки керівництва включають передбачення, планування, організацію, регулювання, координацію та контроль, які детальніше пояснюються в таблиці 1.2.

Таблиця 1.1

Характеристика загальних функцій управління [20]

Функція управління	Характеристика функцій
Прогнозування	Створює гарантії певної ефективності менеджменту. З урахуванням результатів прогнозу і аналізу можливої обстановки на відповідній території, а також стану наявних ресурсів та набутого досвіду здійснюється функція планування.
Планування	Дозволяє підтримувати пропорційність і злагодженість у діяльності та раціональність у використанні ресурсів, завдяки чому забезпечується динамічна рівновага процесів із реалізації цілей управління.
Організація	Виступає єдиною функцією, яка забезпечує взаємозв'язок і ефективність усіх інших функцій управління. Її зміст включає створення органів та побудову структури управління, формування підрозділів, встановлення взаємозв'язків між управлінськими структурами, підбір кадрів тощо.
Регулювання	Основною ціллю є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.
Координація	Створена для координування та узгодження дій керівників всередині управлінської ланки, а також дій керівників інших управлінських структур.
Контроль	Погоджує систему та методи управління з новими умовами і властивостями, котрі виникають під час процесу реалізації управлінських рішень.

Ідея «управління» застосовується до різних частин навколишнього середовища, частиною якої є людина, а також до різних видів діяльності, в яких вона бере участь. За підходом до управління ресурсами зазвичай розрізняють різні типи управління: державне, ідеологічне, виробниче, технічне та економічне.

Державне управління – функціонує як цілеспрямований вплив на державу

за допомогою системи заходів і методів законодавчого, виконавчого та контрольного характеру, які здійснюються уповноваженими установами держави з метою підтримки та розвитку існуючої економічної системи. Основна мета ідеологічного менеджменту полягає в поширенні ідей щодо його еволюції у свідомості членів суспільства.

Управління виробництвом – це процес збалансування внеску трьох суттєвих факторів у життя суспільства, а саме – праці, засобів праці та предметів праці. Ці фактори покликані створювати блага, необхідні для розвитку та існування суспільства.

Технічне управління – управління суспільним розвитком, засноване на останніх наукових відкриттях, які впливають на заміну знарядь і методів, а також характеру праці, є частиною технічного управління.

Економічне управління – це управління виробництвом, витратами та соціально-економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій або окремих осіб, які є частиною ринкової системи.

Найважливішою складовою усіх видів менеджменту є економічний менеджмент, або менеджмент організації. Серед науковців, які досліджували ознаки та фундаментальні характеристики управління підприємством, були: С.І.Михайлов, В.І. Гринчуцький, О.І. Бабчинська та ін.

Бабчинська О.І. у своїй статті визначає управління підприємством як особливу форму економічних відносин, які впливають на процеси, об'єкти чи системи з метою підтримки їх стабільності або переведення в інший стан з тими ж цілями.

Управління підприємством Михайлов С.І. трактує як послідовний і системний підхід до структури діяльності підприємства, спрямований на забезпечення послідовних зусиль і, в кінцевому рахунку, позитивного результату.

В.І. Гринчуцький визначає управління підприємством як процедуру планування, організації, надихання, контролю та регулювання поведінки працівників, встановлення цілей і завдань як стратегічних, так і тактичних,

прийняття управлінських рішень і забезпечення їх виконання.

Відповідно до напрямів спрямованості виділяють такі види управління підприємством: управління виробництвом; фінансовий менеджмент (або фінансовий облік); управління персоналом; менеджмент досліджень і розробок (інноваційний); управління маркетингом; управління інформацією; управління логістичними процесами (або управління транспортуванням) [22].

Всі форми управління тісно пов'язані між собою і спрямовані на забезпечення належної діяльності підприємства. Процес управління логістикою важливий для будь-якого бізнесу, але особливо важливий для компаній, які займаються торгівлею. Тому що він призначений для підтримки стабільності компанії на ринку шляхом покращення відносин з постачальниками, споживачами та фахівцями з логістики, а також розвитку відносин між відділами закупівель, виробництва, маркетингу, фінансів і продажів.

Маркетинг і логістика в першу чергу взаємодіють один з одним в системі продажів. Маркетинг визначає стратегічні цілі, які призначені для компанії, а логістика визначає практичні засоби досягнення цих цілей.

Тісний зв'язок між логістикою та управлінням виробництвом проявляється в процедурі управління запасами, організації замовлень на матеріальні ресурси в підрозділах підприємства, управлінні внутрішнім транспортуванням продукції, зберіганням, скороченні тривалості виробничого циклу та ін.

Взаємодія логістики і фінансового менеджменту виражається в необхідності формулювання розміру капіталу, необхідного для підтримки запасів, прийняття обґрунтованих рішень щодо придбання обладнання, пов'язаного з діяльністю підприємства, і оптимізації витрат підприємства. Усі ці проблеми пов'язані з логістикою.

Загалом наведену вище інформацію можна узагальнити, щоб дати схематичне зображення місця управління логістичними процесами в більшій системі управління підприємством (рис. 1.1).

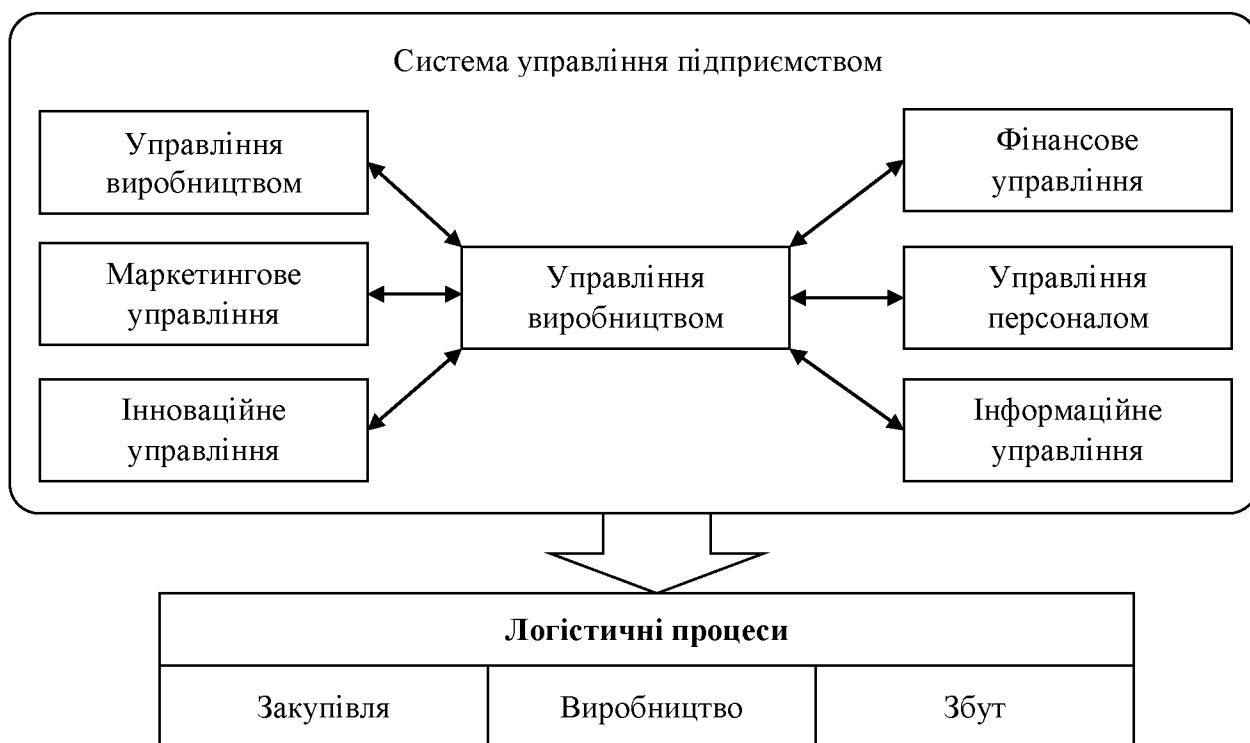


Рис. 1.1. Місце управління логістичними процесами в загальній системі управління торговельним підприємством[35]

Про розуміння поняття управління логістичними процесами в організації, в тому числі торговельній, внесли вчені: О.В. Кошій, Р.Р. Ларіна, І.Ю. Гришин, А.О. Ілаєва, В.С. Пономаренко, К.М. Танков, О.В. Хаджинова, І.П. Міщук та ін.

Хаджинова О.В. стверджує, що управління логістичними процесами в організації можна розглядати як замкнутий цикл управління, який має властивість багаторазовості. У цьому контексті управління логістичними процесами розглядається як циклічний процес, перспектива якого базується на функціональному, процесному та структурному підходах. Ці підходи тісно пов'язані один з одним.

Вчені Р.Ларіна, І. Гришин, А. Ілаєв описують управління логістичним процесом в організації як серію заходів, які в першу чергу залежать від конкретних цілей, які реалізуються в певному логічному порядку і можуть бути застосовані як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Ілаєв також назвав це здійснюваним на безперервній основі і включало планування, організацію, реалізацію та контроль руху товарів на всіх етапах, від процесу виробництва до отримання продукту споживачем.

Міщук І.П. стверджує, що управління логістичними процесами в компаніях слід розглядати як комплекс, який поєднує в собі планування, організацію, контроль і управління транспортуванням, зберіганням та іншою інформацією, пов'язаною з процесом переміщення сировини і матеріалів до виробничої компанії, обробкою матеріалів, доставкою продукції передбачуваному споживачеві з урахуванням інтересів і вимог споживача, а також переміщенням, обміном, зберіганням і обробкою інформації щодо цих процесів.

Кацма В.І. трактує управління логістичними процесами на підприємстві як організаційний підхід до їх діяльності, який базується на логістичних принципах і основах, які визначаються комплексним управлінням товарами, матеріалами, фінансами та інформацією, з метою досягнення синергії, яка задовольнить потреби підприємства та окремих клієнтів, використовуючи при цьому найменшу кількість ресурсів і часу.

За такої інтерпретації можна сказати, що управління логістичними процесами на підприємстві передбачає створення логістичної системи на підприємстві, вибір форми управління логістикою на підприємстві, визначення місця розташування та повноважень генерального менеджера, організацію закупівлі товарів, забезпечення бізнесу необхідними ресурсами та управління потоком товарів.

Особи або групи осіб, які беруть участь в управлінні логістичним процесом в організації, можуть бути як окремою особою, так і групою осіб, які беруть участь у логістичних функціях або залучаються до виконання логістичних завдань, це вважається посадою або набором посад, з яких формуються окремі логістичні підрозділи.

Учасники управління логістичним процесом можуть виконувати наступні ролі: централізовані (відокремлений підрозділ); децентралізовані (керівники в різних підрозділах); за договором з аутсорсингом (спеціалізована організація, що є сторонньою особою)

Для об'єктів управління логістичними процесами підприємства вони

передусім складаються з ресурсів підприємства (матеріалів, інформації, фінансів, персоналу тощо)[29].

Метою управління логістикою в організації є максимізація економічної вигоди всіх учасників бізнес-процесів організації при максимально ефективному використанні ресурсів у сьогоденні.

Основну мету будь-якої компанії можна описати за допомогою підцілей, які впливають із необхідних умов для оптимізації та раціоналізації діяльності, розвитку логістичної інфраструктури, що враховує діючі правила щодо створення сучасної виробничої бази та товарообміну, а також активного використання технологічної інформації.

Основна мета управління логістичними процесами в бізнесі, який займається торгівлею, полягає в покращенні процесів фізичного руху ресурсів і товарів у всіх структурах, залучених до управління логістикою. Це досягається шляхом зосередження об'єднаних зусиль учасників логістичного ланцюга на цілі обслуговування клієнтів, яке є ефективним і має високу вартість. Ця мета поєднується із загальними цілями та стратегіями бізнесу чи інших учасників ланцюга.

Досягненню місії та цілей логістичного менеджменту в організації повинні сприяти конкретні завдання, чітко визначені та зрозумілі виконавцям, з конкретними термінами та запланованими підходами до їх виконання, очікуваний результат яких піддається кількісній оцінці.

Обов'язки управління логістичними процесами на підприємстві повинні включати: створення та підтримку логістичної системи (планування, побудова та регулярне оновлення відповідно до технологічних змін, вимог ринку та стратегії підприємства); розробку логістичної стратегії та управління процесами її реалізації в поєднанні із загальною стратегією компанії; досягнення високої гнучкості за рахунок швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього операційного середовища; управління логістикою бізнесу з метою оптимізації поточних процесів (планування, організація, оперативне регулювання та контроль внутрішніх і зовнішніх потоків,

координація пов'язаних функцій); розробку концепції логістики, яка є одночасно ефективною для бізнесу.

Усі процеси управління логістикою на підприємствах здійснюються згідно із загальними принципами управління, але є специфічними для особливостей логістики. Основні принципи управління логістичними процесами на підприємстві можна висвітлити у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи управління логістичними процесами на підприємствах [8]

Принципи управління	Сутність та характеристика принципів
Системність і комплексність	Зводиться до управління всіма потоковими процесами у взаємодії та узгодженні відокремлених етапів бізнес-процесів, з метою удосконалення всієї логістичної системи підприємства.
Координація	Погоджує критерії оцінки результативності функціонування окремих ланок логістичного ланцюга на мікро- і макро- логістичному рівнях.
Організація витрат	Полягає у веденні обліку витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього логістичного ланцюга.
Інноваційність	Полягає в активному використанні ІТ-технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними процесами тощо.

Ефективність логістичних процесів у бізнесі, що включає торгівлю, також залежить від створення логістичної інфраструктури, цій інфраструктурі сприяють логістичні процеси та функції компанії. Інфраструктура логістичних процесів на підприємствах торгівлі розглядається як на макрорівні, так і на мікрорівні, в результаті чого всі об'єкти інфраструктури поділяються на зовнішню та внутрішню частини.

Зовнішні суб'єкти, які беруть участь у логістичних процесах торговельних компаній, включають: постачальників, роздрібних і оптовиків, а також інші зовнішні суб'єкти, пов'язані з торгівлею, такі як вантажні термінали, логістичні компанії та транспортні компанії.[39]

Традиційно компаніям властиво мати склади, внутрішній транспорт, обладнання для переміщення, пакувальні ресурси та конвертацію інформації.

Оптимальна інфраструктура для логістики – це система, яка збалансовує швидкість і структуру як матеріальних, так і нематеріальних потоків відповідно

до критеріїв ефективності функціонування підприємства.

Логістичні процеси охоплюють більшість процесів у бізнесі, який включає торгівлю, а саме інформаційні та товарні процеси. Ефективний нагляд за цими процесами має вирішальне значення для ефективності підприємства в сучасному світі. Для ефективного управління товарними потоками в торговельних організаціях необхідна грамотна організація інформаційних потоків, оскільки із зовнішнього середовища надходить великий обсяг економічної інформації, яка є точною і потребує належної обробки.

Інформаційними процесами також називають інформаційні потоки, інструменти або бази даних, а також технічну інфраструктуру, яка полегшує використання інформації під час процесу прийняття логістичних рішень щодо товарів з метою оптимізації потоків товарів на підприємстві.

Інформаційні та матеріальні потоки, а також накопичення, розподіл ресурсів, проектування логістичних процесів і витрати на логістику є важливими компонентами логістичних процесів будь-якої компанії, включаючи торгівлю.

Правильне та ефективне функціонування інформаційних потоків у системі управління логістичними процесами підприємства залежить від їх інтеграції, координації та синхронізації з фінансовими та товарними потоками. Для цього компанії створюють логістичну інформаційну систему, яка функціонує як система взаємозв'язків між співробітниками, обладнанням і відповідними процедурами управління з метою забезпечення комплексної інформаційної бази для планування, організації та контролю логістичних процесів на рівні підприємства.

Основна мета логістичної інформаційної системи – сприяти прийняттю ефективних логістичних стратегій. Основними функціями логістичних інформаційних систем на підприємствах є: базова, прийом замовлення; створення документів; планування, прогнозування обсягу замовлення; контроль, порівняння результатів із запланованими стандартами обслуговування; та координація, планування продажів, замовлень. Ці функції є

зовнішніми для компанії та передбачають використання електронних систем обміну даними.

Для ефективного інформаційного забезпечення логістичних процесів при створенні логістичної інформаційної системи слід дотримуватися шести основних принципів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи логістичних інформаційних систем [17]

Принцип	Сутність та особливості принципу
Повнота і придатність інформації	Інформація має подаватися в тому місці, в тому виді і такої повноти, котра потрібна для виконання відповідних логістичних функцій і операцій.
Точність	Достовірність і коректність вихідних даних має величезне значення для прогнозування попиту, планування потреб у матеріальних ресурсах та інше.
Своєчасність	Логістична інформація має надходити в систему управління своєчасно, як цього вимагають більшість логістичних технологій, особливо заснованих на концепції «точно у термін».
Орієнтованість	Інформаційні потоки мають бути орієнтовані на виявлення додаткових перспектив покращення якості продукції, сервісу, зменшення рівня логістичних витрат.
Гнучкість	Інформація, яка шириться в логістичній інформаційній системі, має бути адаптованою до певних користувачів і мати найбільш зручний для них вигляд.
Придатний формат даних	Інформаційні повідомлення, що застосовуються у логістичній системі, мають максимально ефективно використовувати продуктивність технічних засобів.

Складні умови функціонування сучасного суспільства свідчать про необхідність нових теоретичних підходів і методів управління інформацією щодо логістичних процесів, а також використання таких практичних інструментів, як система оцінки та діагностики управління. Процес оцінки управління логістикою сприяє завчасному виявленню потенційних проблем і ефективному їх вирішенню, при цьому зберігаючи динаміку ринкового середовища.

1.2. Сутність та теоретична характеристика логістичних процесів на підприємстві торгівлі

Сьогодні для досягнення успіху в бізнесі недостатньо покладатися лише на маркетингові підходи; натомість необхідно впроваджувати найефективніші методи управління потоковими процесами для досягнення успіху.

Сьогодні логістичні процеси є однією з найбільш значущих складових діяльності підприємства, оскільки вони впливають на витрати, стратегію збуту, прибуток та ефективність підприємства.

Питання логістичних процесів на підприємстві, в тому числі й на торговому підприємстві, досліджували такі вчені: Є.В. Крикавський, Дж. Бауерсокс, О.М. Смоляник, В.С. Пономаренко, А.Г. Кальченко, Бушер Дж., Г.Л. Матвієнко-Біляєва, Н.В. Чорнописка та ін.

Перш ніж визначити основні аспекти логістичних процесів, важливо зрозуміти, що таке «логістика».

Теоретична ідея логістики виникла в давнину, але протягом багатьох років вона використовувалася в основному як практичний ресурс у різноманітних людських починаннях, які не були економічними. Наприклад, за часів існування Римської імперії «логісти» або «логістики» використовувалися для розподілу продуктів харчування, а у Візантії логістика вважалася наукою про організацію та управління постачанням військ матеріальним забезпеченням.

Військовий теоретик та історик А. Г. Жоміні (1779-1869) – вважається автором перших наукових досліджень з матеріально-технічного забезпечення, Жоміні стверджував, що матеріально-технічне забезпечення охоплює різноманітні теми, включаючи планування та управління, матеріально-технічне та продовольче забезпечення військ, постачання, створення різноманітних комунікацій тощо[24].

Разом із визнанням логістики як галузі науки існувало й інше сприйняття цього слова. У результаті німецький філософ, обчислювач і фізик В. Лейбніц

(1646-1716) визначив логістику як математичну логіку речей. Пізніше таке розуміння слова було закріплено на філософській конференції в Женеві (1904) [24].

У результаті сформувалися два різних підходи до розуміння і визначення слова «логістика» – один військово-правовий, інший – математичний. Однак, з точки зору військових, логістика почала використовувати більш економічний підхід, спочатку як галузь науки щодо управління товарами та ресурсами, потім як форма виробництва. Сьогодні логістика поширена практично в кожній галузі (освітній, економічній, торговельній, культурній тощо), і цей термін вживається не лише у спеціальній літературі, а й у повсякденному житті людей.

Велика кількість зарубіжних і вітчизняних вчених по-різному визначали логістику, з цими визначеннями пов'язаний розвиток даного науково-практичного підходу. Багато вчених вважають логістику галуззю науки, яка стосується управління потоками речовин, деякі розглядають її як особливу дисципліну, яка передбачає взаємодію кількох видів діяльності з управління потоками, тоді як інші вважають її окремою галуззю науки, яка стосується управління потоками речовин.

Професор Гарвардської школи бізнесу Дж. Хескет визначає логістику як сукупність усіх видів діяльності, пов'язаних з управлінням товарними потоками, збалансуванням виробництва та маркетингу, а також з урахуванням рівня вже наданих послуг і мінімальних витрат, пов'язаних із процесом [43].

Науковці Ф. Бейєр і К. Рутковські вважають, що логістика – це управління операціями з транспортування та зберігання, які мають на меті полегшити переміщення продуктів від їх початкових місць до запланованих кінцевих пунктів призначення разом з іншою відповідною інформацією, щоб забезпечити високоякісне обслуговування споживачів за прийнятною ціною.

Бушер Дж. описує логістику як процедуру планування, реалізації та управління ефективним економічним рухом, зберіганням сировини, незавершеної праці, готової продукції, а також іншої інформації, пов'язаної з цими процесами, від точки походження до точки споживання з метою

забезпечення задоволення вимог споживачів [44].

Деякі західні експерти, в тому числі Д. Бауерсокс, Д. Клосс і М. Купер, вважають, що логістика – це комплексна сфера діяльності, яка включає окремі операції, спрямовані на максимізацію якості обслуговування при мінімізації пов'язаних з ним витрат. Цим операціям сприяє концепція логістики Д. Бауерсокса.

Один із авторитетів української логістичної школи, автор першої книги на цю тему, Є. Крикавський стверджує, що логістика – це галузь науки, яка займається оптимальним управлінням ресурсами, інформацією та фінансами в економічних системах із синергетичними взаємозв'язками.

Концепція логістики, за концепцією французьких вчених Е. Мате і Д. Тиксе, передбачає координацію ділових відносин з іншими підприємствами, спосіб задоволення ринкових вимог і організацію діяльності компанії, які спрямовані на максимізацію ефективності ресурсів, що використовуються компанією для досягнення її фінансових і економічних цілей.

Фахівці Харківського національного економічного університету Н.С. Ляліна, Г.Л. Матвієнко-Біляєва та А.С. Панчук вважають, що логістикою слід вважати теорію і практику управління процесами, пов'язаними з рухом усіх існуючих потоків у структурах ринкової економіки (матеріальних, фінансових, правових, трудових, інформаційних тощо). Вони вважають, що основною концепцією логістики є необхідність адаптації сучасних суб'єктів господарювання до нестабільного та мінливого ринкового ландшафту, витрачаючи якомога менше грошей [53].

Чукурна О. П. трактує логістику як галузь науки, теорії та практики, яка базується на плануванні, здійсненні та нагляді за раціональним та ефективним рухом товарів і послуг, а також інформації від початкової точки – виробника – до кінцевої точки – споживача, з найменшими витратами, фінансовими, технологічними, трудовими та матеріальними ресурсами та з метою повного задоволення потреб клієнта.

Розглянувши наведені вище тлумачення, стає очевидним, що всі вони

майже ідентичні один одному, але мають різні специфічні деталі. На думку автора, найефективніше визначення логістики розкриває О.П.Чукурна, оскільки таке трактування найчастіше враховує сучасні обставини розвитку ринкових відносин, спрямованість суб'єктів господарювання у майбутнє, а також особливості управління підприємствами різних сфер, у тому числі торгівлі.

Визначення логістики для торгової компанії складається з усіх традиційних сфер логістики, включаючи: закупівлі, продажі, внутрішнє виробництво, зберігання, транспортування, збір інформації, управління замовленнями та управління запасами.), а також практичну діяльність, пов'язану з процедурою створення та підтримки цієї системи [38].

Діяльність логістики в торгівлі – це сукупність процесів, які сприяють переміщенню товарів, які надходять всередину магазину або на склад, а також переміщенню контейнерів і пакувальних матеріалів, обладнання та інформації, а також фінансовим і комерційним потокам.

Процес – це послідовний, систематичний ряд дій, які використовують конкретну технологію для перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат.

Виходячи із загального розуміння того, що означає «процес», стає очевидним, що логістичний процес також має свої входи та виходи, а для реалізації логістичного процесу використовуються численні ресурси – об'єкти, які є постійними протягом логістичного процесу (персонал, обладнання, інфраструктура, середовище тощо[37].

Логістичний процес – це формалізований ряд операцій, що сприяє досягненню цілей. Зазвичай в модель включаються процеси, пов'язані з розташуванням (зміни просторових параметрів), часом, формою та властивостями логістичних потоків.

Ідея «логістичного процесу на підприємстві» полягає в тому, що він має бути цілеспрямованою та взаємовигідною спробою сукупності ресурсів, що протікають через підприємство, та їх перетворення в готовий продукт, який задовольняє попит на продукт. Логістичні процеси на підприємстві включають як логістичну діяльність, так і функції [37].

Логістична операція – це незалежний компонент логістичного процесу, який включає низку дій, які перетворюють або поглинають основну речовину та пов'язані з нею інформаційні, фінансові чи інші логістичні потоки.

Логістична функція – це ряд операцій, спрямованих на досягнення цілей логістичної системи або її складових частин. Функції логістики, як правило, поділяються на три основні категорії – основні, істотні та додаткові. Класифікацію логістичних функцій зобразимо на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Класифікація логістичних функцій [23]

Основними компонентами функціональності логістики в організації, включно з торговельною компанією, є операції з завантаження та розвантаження, експедирування, транспортування та зберігання товарів, процеси, які приймають і випускають товари зі складу, процеси, які сортують і комплектують товари, інформація, яка збирається про товари, та інші логістичні дії, які проводяться в організації.

Мета логістичних процесів на підприємстві, яке займається торгівлею, не

можна не враховувати у стратегічних цілях його підприємства. Як наслідок, метою логістичних процесів у торгуючому бізнесі є максимізація ресурсів і підвищення конкурентоспроможності шляхом раціонального підходу до логістичних потоків. Виходячи з інформації, мета логістики в бізнесі, який торгує, полягає в тому, щоб забезпечити отримання продуктів і послуг, коли вони потрібні.

Основна мета логістики зазвичай виражається так: «Правила логістики». Ці правила є ефективними і широко застосовуються в організаціях будь-якого сектора, включаючи торгові організації. У літературі зазвичай можна знайти від п'яти до восьми правил логістики, але найпоширенішим підходом є окреме визначення «Семи правил логістики» або комплексу «7R», який буде зображено на рис.1.3. [14].

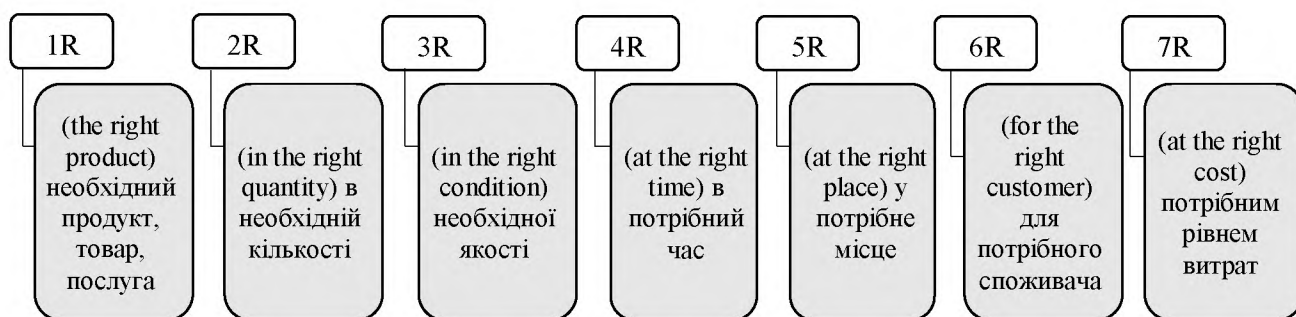


Рис. 1.3. Логістичний комплекс правил логістики «7R»[4]

Мета логістичних процесів на торговельному підприємстві більш конкретно викладається в їх завданнях. Процеси управління логістикою на підприємстві, як правило, вирішують багато завдань, тому їх прийнято класифікувати за такими ознаками: базові та загальні (або операційні); щодо об'єктів логістичного менеджменту; щодо функцій логістики; щодо масштабу.

Основні цілі логістичних процесів досягаються на операційному рівні управління підприємством, це цілі, пов'язані з транспортуванням, зберіганням, управлінням запасами, упаковкою та ін. До практичних завдань логістики торговельного підприємства відносяться: своєчасне надання товару клієнту з найменшими транспортними витратами, обробка необхідної кількості замовлень на складі за певний час (сюди входить: комплектування, пакування,

маркування замовлень), забезпечення замовлення з мінімальною кількістю транспорту.[24].

Щодо об'єктів управління логістикою, то на підприємствах торгівлі визнаються завдання, які спрямовані на: покращення руху матеріальних ресурсів; покращення обміну інформацією та прийняття рішень; підтримання оптимального рівня запасів; синхронізація інфраструктури логістики; і зниження вартості логістичних процесів.

Відповідно до функціональної класифікації обов'язки логістичних процесів поділяються на: управління замовленнями, управління закупівлями, транспортування, управління запасами, складування, упаковка, управління вантажами, організація розподілу продукції та управління якістю логістичних послуг.

За ступенем охоплення логістичних процесів у торгівлі вони поділяються на такі категорії:

- глобальні, тобто ті, що здійснюються на глобальному рівні і в цілому на рівні окремої країни, регіону або галузі (наприклад, вдосконалення логістичних концепцій, здійснення наскрізного контролю потокових процесів у логістичній системі, розробка методичного інструментарію управління матеріальними потоками, стандартизація вимог до якості логістичних послуг, що надаються компанією);

- часткові або, як їх ще називають, локальні – на рівні підприємства ці завдання пов'язані з підвищенням якості обслуговування споживачів і зниженням витрат при здійсненні логістичних операцій (наприклад, оптимізація руху запасів; скорочення часу зберігання продукції або своєчасне реагування на попит споживачів; зниження витрат на кожному етапі логістичного ланцюга; забезпечення якісного післяпродажного обслуговування тощо)[27].

М. А. Окландер описує логістичне середовище як складене з 8 основних факторів. Ми маємо намір представити перелік і основні атрибути факторів у таблиці 1.4.

Фактори, що формують навколишнє середовище логістичних процесів за М.А. Окландером [11]

Фактор	Характеристика фактора
Конкурентний	Дає змогу визначити мінімальний рівень обслуговування для задоволення потреб споживачів, шляхом аналізу діяльності конкурентів (цінова політика, прибутки, постачальники, споживачі та інше).
Георинковий	Визначає, що ефективність логістичних дій напряду залежить від місця розташування їх учасників.
Техніко-технологічний	Новітні комунікаційні засоби, складування, транспортування, пакування, автоматизація управління матеріальними потоками – здійснюють значний тиск на ефективність логістичної діяльності.
Паливно-енергетичний	Залежність логістичних процесів від нафтопродуктів є величезною, при цьому традиційні джерела енергії є невідновлюваними природними ресурсами, їх кількість зменшується, вартість збільшується, а наслідки використання згубно впливають на якість навколишнього середовища.
Соціально-економічний	Умови фінансово-економічної, кредитної та банківської систем, рівень ділової активності суб'єктів господарювання, політичний вплив на сферу ціноутворення, спосіб життя та рівень доходів населення, попит та очікування споживачів і велика кількість аналогічних обставин значною мірою впливають на ефективність функціонування логістичної системи.
Структура логістичного ланцюга	Різновиди форм постачання та фізичного розподілу товарів, особливості взаємозв'язків між учасниками даних процесів – формують відповідні умови існування логістичної системи.
Тенденцій розвитку сервісу	Системі логістики притаманна гнучкість стосовно різноманітності послуг, що надаються споживачам. З огляду на посилення рівня конкуренції збільшується сума коштів на сервісні послуги, що дає змогу збільшити видову різноманітність та наростити його обсяги.
Ступеня державного регулювання	Найзначніші зміни стосовно факторів навколишнього середовища логістики сталися на протязі останнього десятиліття саме структурі державного управління. Природно, що пом'якшення умов управління фінансовими та економічними процесами в логістичному ланцюзі здійснює значний вплив на результативність діяльності в цілому.

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що для того, щоб бути успішними і мати конкурентну перевагу на ринку, компанії (включаючи торгові організації) повинні впроваджувати обов'язкове і послідовне управління і контроль за всіма аспектами логістики. Саме управління логістичними процесами найбільше впливає на загальну рівновагу всіх бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням підприємством як фізичних, так і віртуальних потоків, при цьому також встановлюється синергетичний зв'язок між усіма підрозділами підприємства, що в кінцевому підсумку відображається на загальному грошовому потоці.

1.3. Особливості побудови та розвитку системи управління логістичною діяльністю торговельних підприємств

Щоб дослідити особливості побудови та еволюції систем управління логістикою, потрібно з'ясувати порядок їх формування.

Виходячи з положення методології, логістична система – це ряд простих і складних компонентів, які створюють матеріали, ресурси, робочу силу, обладнання та комп'ютерні технології. Усі ці компоненти організовані разом із системою впорядкованих компонентів, які створюють матеріали та інші потоки. І навпаки, систему управління логістикою можна вважати складеною з багатьох методів і нормативних форм, що дозволяє створювати складні системи за допомогою формалізованих бюрократичних принципів.

Усі перераховані вище фактори сприяють висновку, що основна мета системи управління логістикою міститься в її основних цілях, якими є:

- проектування та впровадження систем, здатних контролювати найменші відхилення від розроблених планів і методів, це дозволяє реагувати на найменші зміни та негайно здійснювати управління;

- проектування та впровадження сучасних методів перерахованих організаційних структур у логістичних системах є відносно простим і вимагає мінімальної уваги керівництва.

Управління розвитком логістичної системи має виконати наступні завдання:

- переконатися, що параметри логістичної системи відповідають заздалегідь розробленим планам і завданням;

- будь-які перешкоди повинні бути розпізнані та усунені, це може бути як брак ресурсів, так і надлишок використаних можливостей;

- важливо враховувати всі правила, як перераховані в проектах, так і більш прямого характеру;

- потрібна постійна підтримка розвитку продукту та самої логістичної системи.

Щоб виконати основні функції, важливо розглянути основні компоненти логістичної системи, якими є:

- суб'єкти та об'єкти логістики, як значимі параметри;
- принципи та функції логістичного менеджменту;
- методи і засоби управління транспортом;
- рішення для управління логістикою, які передусім обговорюють важливі компоненти системи.

Елементи системи управління логістичною діяльністю торговельного підприємства зображені на рисунку 1.4.

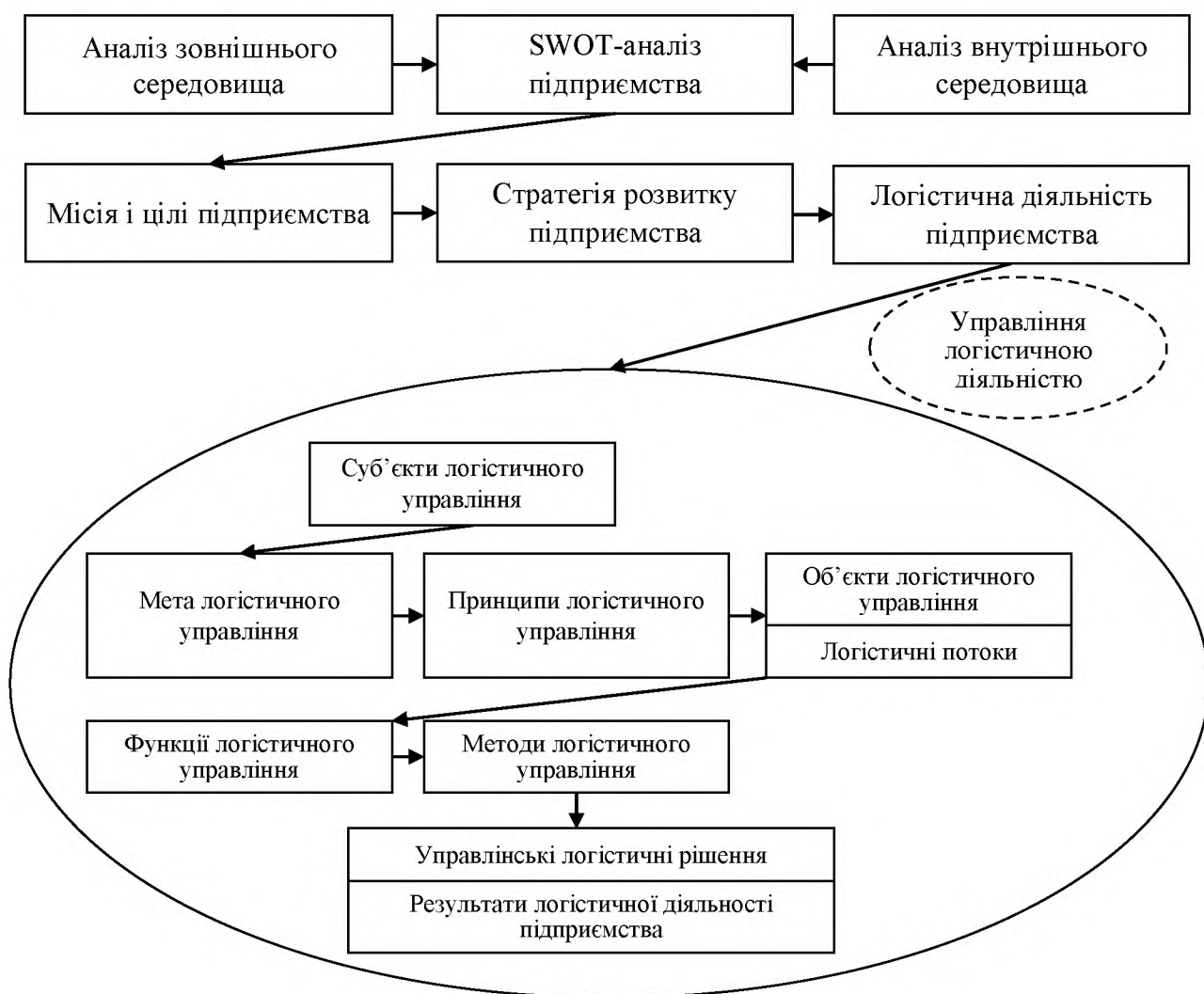


Рис. 1.4. Складові елементи системи управління логістичною діяльністю підприємства

У цілому система логістичного менеджменту повинна мати значний вплив на всі доступні параметри, які є управлінсько значущими, вона повинна

контролювати та усувати будь-які відхилення від запланованих показників системи, вона також повинна оптимізувати функціональні аспекти логістичного менеджменту в усіх сферах та повинна організовувати діяльність, спрямовану на досягнення бажаних цілей. Тобто система має забезпечити цілеспрямованість впливу суб'єкта та врахування зазначених параметрів, система має реалізовувати конкретні завдання, які дозволять досягти конкретних цілей.

На малюнку видно, що різні методи управління логістикою пов'язані з різними функціями логістики. Серед найпоширеніших – планування, організація, надихання, контроль і регулювання. Багато функцій все ще представлені в майже ідентичному вигляді в усіх застосовуваних науках про управління. У результаті між функціями існує міцний міждисциплінарний зв'язок [21].

Крім того, важливо визнати, що, згідно із зображенням, кожна група функцій управління володіє інструментами для реалізації своїх методів управління логістикою:

- економічні підходи,
- управлінські та інституційні,
- соціальний психолог,
- політико-правовий,
- творчий,
- ідеологічні та ін.

Всі методи і функції, як на схемі, так і на практиці, мають прямий зв'язок, близький до практичного застосування функції. Це дозволяє використовувати обидва методи, а також забезпечує засоби для реалізації функцій. Тільки розуміння принципів і функцій, а також пов'язаних з ними методів дає можливість ефективного управління в секторі логістики.

На практиці окремі методи економічного характеру мають більшу сферу застосування і ширший інструментарій. Як наслідок, коли йдеться про регулювання економічної сфери логістики, на цю категорію впливу впливають

логістичні потоки, економічні плани, ефективне та доцільне ціноутворення, дослідження платіжних ресурсів, розширення номенклатури продукції, узгодження та здійснення всіх можливих транзакцій у логістиці тощо. У кінцевому підсумку результатом будь-яких взаємодій щодо методів є рішення, яке можна прийняти – основним продуктом управлінських зусиль є рішення.

На основі опрацьованих матеріалів, проведених досліджень, аналітичних досліджень, зваженого врахування всіх можливих результатів і вибору найкращого з них приймається управлінське рішення. Для кожної дії в конкретній ситуації рішення також має бути узгоджене з відповідними функціями та методами логістики.

Подібно до проектування багаторівневої системи, створення системи управління логістикою включає ряд дій, за якими зазвичай слідують дві інші групи.

1. Аналіз можливих комбінацій, варіантів подій, потенційних витрат на реалізацію конкретного проекту та оцінка кожного компонента асоційованої структури щодо його схожості з попередніми проектами або відомим досвідом інших компаній.

2. Формування функціональної системи управління в логістиці або створення нових логістичних структур та аналіз можливих майбутніх удосконалень створеної структури або варіантів удосконалення створеної структури.

Для конкретної послідовності особливо важливо зосередитися на описі ключових аспектів аналітичного дослідження щодо аналізу наявних ресурсів, складу персоналу та розгляду питань, що стосуються створення організаційної структури, це включатиме, хто буде залучений до управління та хто матиме конкретні функції.

У процесі аналізу можуть бути проведені поглиблені дослідження економічних параметрів життєздатних або вдосконалених структур, до яких належать запланований прибуток, капітальне обладнання, капітальне обладнання та безпека підприємства. Також рекомендується провести

порівняльний аналіз складності запланованого проекту з уже наявними трудовими ресурсами. Доцільно оцінити максимальну кількість різних факторів, які можуть або не можуть вплинути на функціональність конструкції в майбутньому.

Під час розробки та функціонування будь-якої системи управління, особливо щодо логістики, зазвичай виникають проблеми та труднощі щодо зберігання товарів, планування логістичних заходів на складі, під час транспортування, на торговій території та інших сферах, які охоплюються логістичною діяльністю. Для вирішення вищезазначених питань створюються підрозділи (служби) матеріально-технічного забезпечення, які вирішують вищезазначені завдання та мають низку важливих функцій:

- беруть участь у створенні логістичних систем управління, здійснюють постійний моніторинг основних компонентів системи та їх найважливіших характеристик.
- створювати різні стратегічні плани, які спрямовують дії підприємства з певною метою.
- піклуватися про адміністрування кожного завдання, балансування та координацію пов'язаних процесів;
- виконувати специфічні завдання, які є унікальними для сфери логістики.

У процесі виконання логістичних функцій змінюються управлінські дії.

Всебічний і детальний аналіз управління логістикою з точки зору логістики є важливим. Зазвичай цей аналіз виконується в три етапи.

На першому етапі створений підрозділ логістики бере участь у дослідженні структури управління підприємством, аналізі його організаційної конструкції та формуванні розуміння того, як функціонує система.

На другому етапі проводиться дослідження основних економічних показників ефективності підприємства, до яких відносяться економічна рентабельність виконаної роботи, або виручка, а також собівартість діяльності підприємства, в тому числі праці та капіталу. вивчаються.

На третьому етапі проводиться детальний аналіз посадових інструкцій кожного структурного компонента компанії, незалежно від призначення логістичної функції або традиційного способу її виконання. Тут проводиться оцінка ефективності управлінських рішень, проводиться аналіз як операційної, так і економічної ефективності, створюються умови для підвищення якості функціонування всієї системи управління.

Проведення відповідного аналізу має потенціал для підвищення якості управління та всієї логістичної системи. Завдяки відповідним дослідженням оптимізація можлива такими способами:

- виявлення позитивних і негативних сторін діяльності організації, зосередження на найбільш перспективних напрямках, об'єднання зусиль різних відділів на конкретних цілях, які є перспективними;

- упорядкування та ранжування досліджуваних аспектів логістичної системи передбачає розміщення кожного продукту та кожного компонента управління в системі;

- на основі попередньо вивчених параметрів вибирається набір потенційних альтернатив, перспективних на майбутнє, або вдосконалюється існуючий варіант.

Фінансовим наслідком удосконалення логістичної системи за умови застосування всіх перерахованих вище технологій управління буде:

- скорочення логістичного циклу, що призведе до створення оптимального плану витрат;

- зниження продуктивних витрат при виключенні непродуктивних витрат;

- підвищення якісних показників логістичної системи та загальної господарсько-виробничої діяльності;

- зменшуються розміри запасів, що призведе до зменшення затримки фінансовою системою оборотних коштів підприємства;

- зменшення кількості браку в процесі виготовлення;

- скорочення максимального простою до допустимого рівня;

– зниження собівартості продукції за рахунок недосконалої якості, низької продуктивності, витрати ресурсів на браковану продукцію, втрати товарно-матеріальних цінностей при зберіганні тощо сприятиме більш динамічному зростанню підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності, що в сучасних ринкових умовах вважається першопричиною застосування принципів логістики;

Пристосування системи управління логістикою до умов швидкої еволюції ринку в кінцевому підсумку вплине на загальну ефективність компанії.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ»

Приватне підприємство «Основа-трейдинг» (ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ») є юридичною особою статутний капітал приватного підприємства на кінець 2024 року становив 0 грн.

Приватне підприємство «Основа-трейдинг» було засноване ще на початку ХХІ століття 3 серпня 2000 році.

Юридична адреса ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» – Львівська область, Кам'янка-Бузький район, село Колоденці .

Основним видом діяльності ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Також приватне підприємство спеціалізується на лісопильному і стругальному виробництві, оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, іншими види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах та діяльністю інших засобів тимчасового розміщування.

На ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» працює один працівник який веде всю господарську діяльність.

Особливе місце в дослідженні організаційно-економічної характеристики діяльності ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є дослідження головних фінансово-економічних показників (доходів, активів, зобов'язань та фінансових результатів діяльності). Динаміку даних показників зображено на рис. 2.1.

З рисунку 2.1. бачимо, що активи з 2022 по 2023 рік зменшилися на 89500 грн або на 58,1 % що пов'язано з повномасштабним вторгненням росії на територію України, проте вже в 2024 році активи зросли на 6800 грн. (10,5%) до

71300 грн. Активи ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» формувалися 100% з зобов'язань.

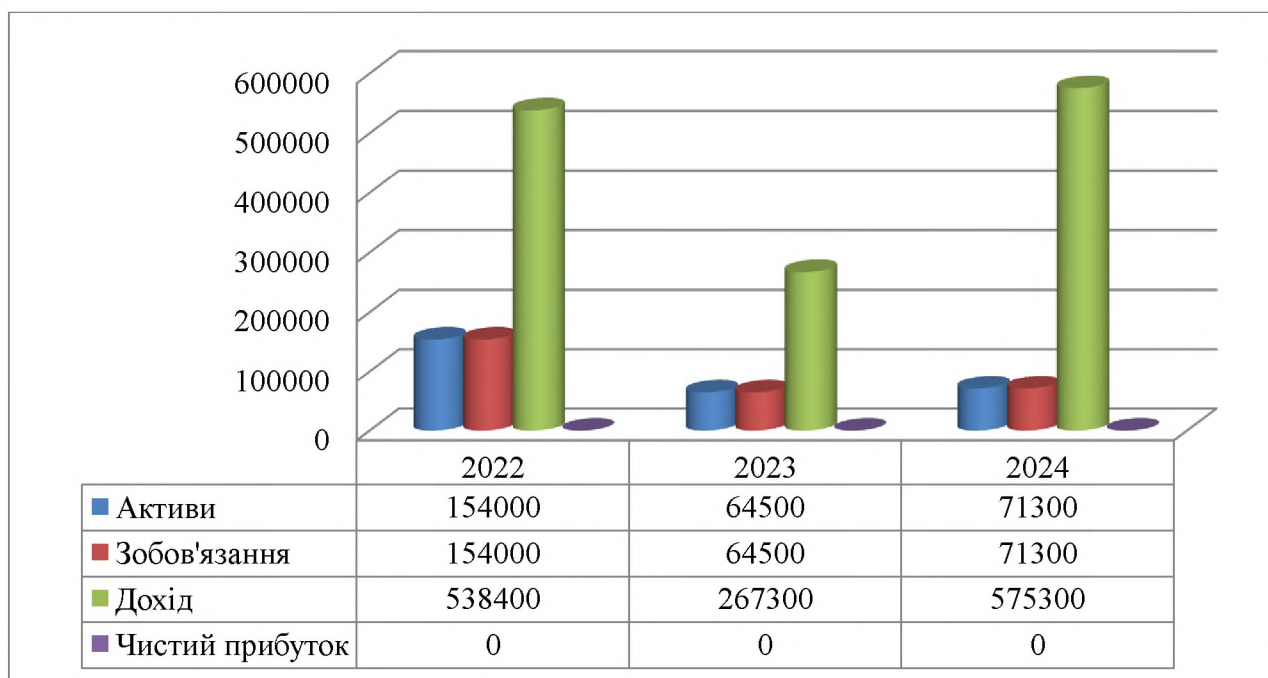


Рис. 2.1. Основні фінансово-господарські показники діяльності ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» в 2022-2024 роках

Доходи підприємства були в межах пів мільйона грн., в 2022 році 538400 грн., в 2023 році зменшилися до 64500, а в 2024 році знов збільшилися до 575300 грн.

Прибутку ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» за досліджуваний період з 2022 по 2024 рік підприємство не отримувало, балансувало свою роботу на точці беззбитковості.

Для одержання детальної характеристики фінансово-господарської діяльності ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» потрібно здійснити аналіз показників фінансового стану суб'єкта господарювання.

Одним з найголовніших показників фінансового стану підприємства є – валова рентабельність собівартості (Gross Profit Markup) – це показник прибутковості, Даний показник можна отримати співставивши валовий прибутком (збитком) та собівартість. Даний показник застосовується для здійснення при підготовці документації з ціноутворення.

На рис. 2.2 представлено динаміка валової рентабельності собівартості ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» за 2021-2024 роки.

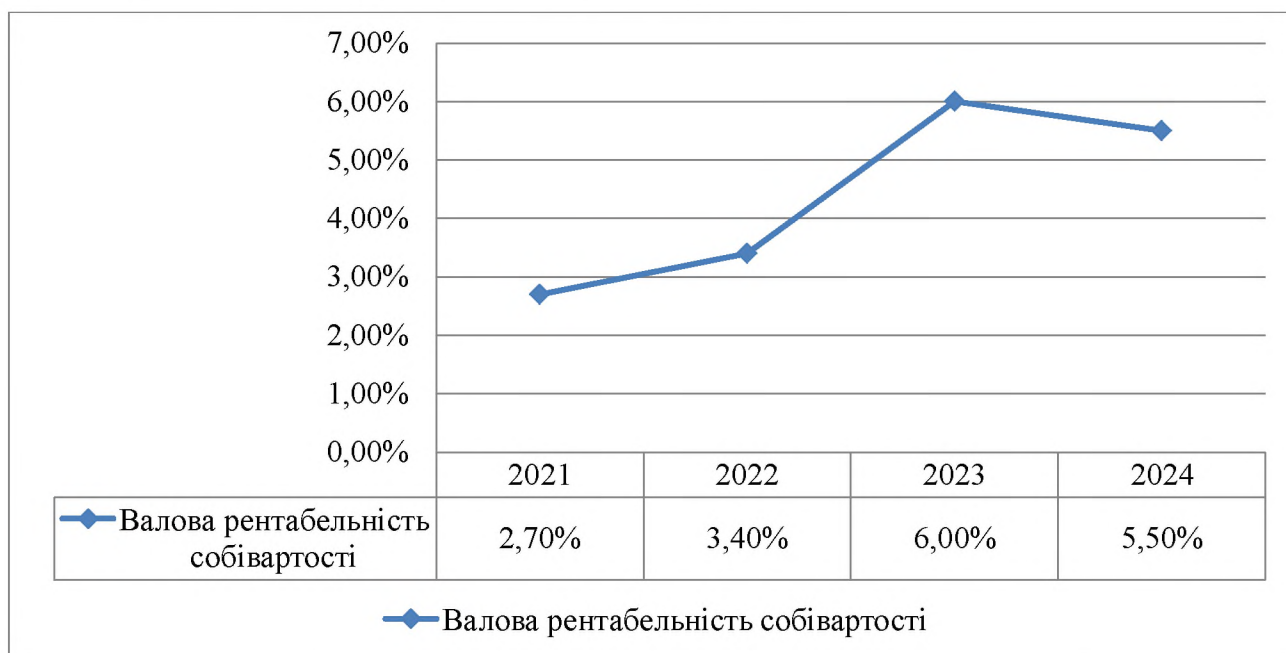


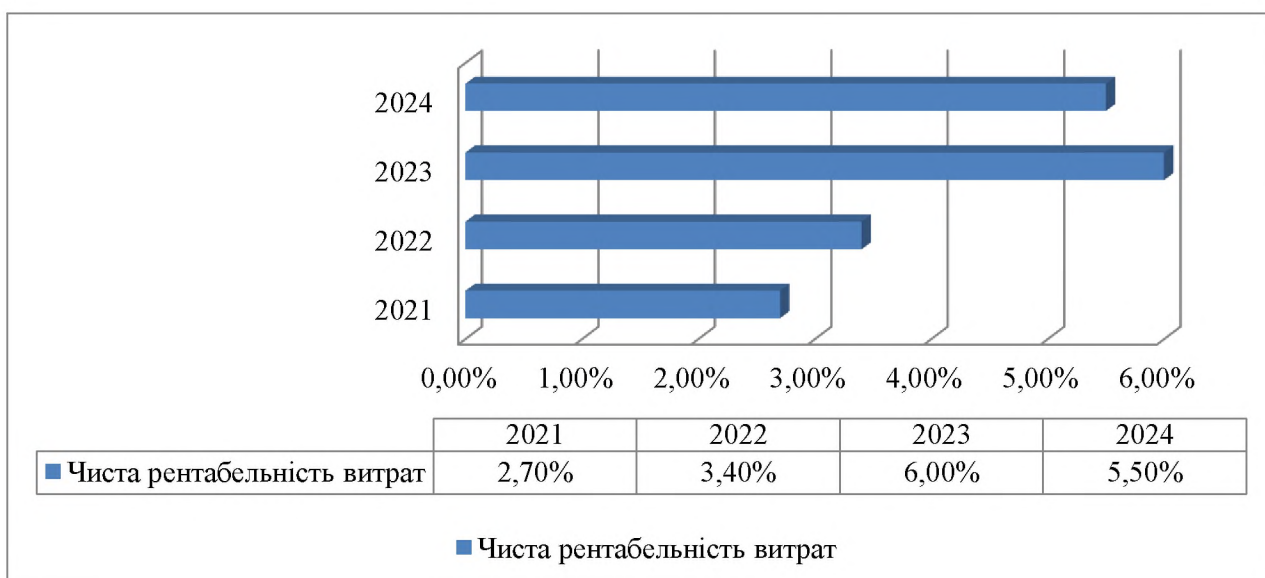
Рис. 2.2. Динаміка показника валова рентабельність собівартості ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»

З рис. 2.2. спостерігаємо протягом досліджуваного періоду зростання рівня валової рентабельності собівартості на 2,8% і в 2024 році становить 5,5%. Проте даний показник в ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» менший середніх показників галузі (25,2%) в 4,5 рази.

Ще одним показником фінансового стану підприємства є чиста рентабельність витрат. Даний показник показує наскільки вигідними є витрати для ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ». Даний показник показує, яка частина прибутку припадає на одну гривню витрачену виробництво, збут, рекламу та ін., загалом наскільки ефективно використовуються ресурси для досягнення поставлених цілей. Цей показник можна отримати співставивши прибуток від реалізації та виручка та помножити на 100%.

На рис. 2.3 продемонстровано динаміку чистої рентабельності витрат ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» за 2021-2024 роки.

Як бачимо з рис. 2.3 на ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» показник валова рентабельність собівартості та чистої рентабельності витрат співпадають.



**Рис. 2.3. Динаміка показника чистої рентабельності витрат на
ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»**

Ще одним показником фінансового стану суб'єкта господарювання є оборотність загальних активів (Total Assets Turnover). Даний показник демонструє ефективність використання активів підприємства. Значення даного показника вказує на те, яка кількість товарів та послуг продано (надано) за період на одну гривню застосованих активів.

На рис. 2.4 продемонстровано динаміку оборотності загальних активів ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» за 2021-2024 роки.



**Рис. 2.4. Динаміка показника оборотності загальних активів на
ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»**

З рис. 2.4. спостерігаємо негативну динаміку даного показника до 2023 року. Якщо в 2021 році показник оборотності загальних активів спадав з 6,4% до 2,4% на 4,0%, то в 2024 році він виріс в порівнянні з 2021 роком на 2,1%, а в порівнянні з 2023 роком на 6,1%, що є позитивним.

Отже, приватне підприємство ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» протягом досліджуваного періоду, попри зменшення активів на 82700 грн. (53,7%) вдалося утримати дохідність на рівні 575300 грн. Показник валової та чистої рентабельності собівартості (5,5% - 2024 рік) та оборотності загальних активів (8,5% - 2024 рік) протягом досліджуваного періоду зросли, проте були в декілька раз меншими ніж середні показники по галузі.

2.2. Аналіз управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві

Логістична робота ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є невід’ємною частиною успіху компанії, забезпечує ефективне управління товарними потоками та скорочення витрат. Власний досвід компанії в області логістики дозволяє їм гарантувати доставку товарів до роздрібних точок або безпосередньо до споживачів. Впровадження в логістичні процеси сучасних інформаційних технологій, таких як використання засобів автоматизації та систем моніторингу, підвищує ефективність і точність виконання замовлень. Логістичні процеси ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є невід’ємною частиною бізнес-процесів компанії, ефективні не тільки в управлінні товарами, а й у задоволенні потреб споживачів шляхом оптимізованих послуг і підтримки, що позитивно впливає на позицію компанії на сучасному ринку.

Основою логістичної системи ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є «Логістичний центр Основа». Ця централізація сприяє зменшенню витрат на транспортування та підвищенню ефективності доставки. Розташування митного терміналу на території логістичного центру підвищує ефективність ланцюга поставок, дозволяючи здійснювати митне оформлення товарів і транспортних

засобів безпосередньо на місці. Це не тільки прискорює процес проходження митного контролю, але й знижує вартість транспортування, що є вкрай важливим для успіху компанії на ринку.

Корпорація продовжує спрямовувати кошти на розвиток інфраструктури, навіть в умовах економічної нестабільності та війни. Ілюстрацією цього є створення нових логістичних комплексів, покликаних створити додаткові робочі місця та підвищити ефективність логістичних процесів, що в свою чергу підвищить точність та оперативність постачання вантажів до мережевих центрів.

Важливою складовою логістичної системи ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є задіяний автопарк, який налічує понад 30 одиниць, серед яких комерційна, вантажна та будівельна техніка. Це сприяє гнучкості та надійності у вирішенні транспортних проблем компанії, що має першочергове значення для забезпечення своєчасної доставки товарів до торгових центрів і клієнтів.

В основі логістичного управління ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» лежить низка бізнес-процесів, що враховує всі етапи постачання, включаючи закупівлю, митне оформлення, зберігання товарів і їх доставку до споживача. Кожен із цих процесів відіграє значну роль у забезпеченні ефективності логістичної діяльності, оскільки ефективність і точність підвищуються за рахунок узгодженості та оптимізації на кожному кроці відповідно.

Основою для вивчення способу управління логістичними процесами в компанії є визнання цих процесів. Методологічні аспекти ідентифікації логістичних процесів у ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» виводяться з комплексного підходу, який передбачає: створення комплексу логістичних операцій, визначення організаційної відповідальності підрозділів, встановлення взаємозв'язків між процесами. Основні підходи, що використовуються для цієї мети, наведені в табл. 2.1.

Запропоновані підходи до ідентифікації та управління логістичними процесами в бізнесі охоплюють широкий спектр операцій і мають значні переваги для вдосконалення управління логістикою в компанії. Як наслідок, стандарт ISO

9000 об'єднує функції логістики в більшу систему управління якістю, яка включає міжнародні стандарти, ця система гарантує відповідність функцій логістики міжнародним стандартам.

Таблиця 2.1

Характеристика методів ідентифікації логістичних бізнес-процесів в

Методи	Характеристика методів
Стандарт ISO 9000	Забезпечує інтеграцію логістичних функцій у систему менеджменту якості підприємства, охоплюючи процеси закупівель, управління постачальниками та обслуговування клієнтів. Дозволяє стандартизувати ключові логістичні операції відповідно до міжнародних вимог.
Модель «Retail-N»	Охоплює повний цикл руху товарів, що особливо актуально для роздрібного оператора. Має схематичні будову, що складається з таких блоків: ліва частина моделі; закупівельна логістика; центральна частина; складська логістика; права частина; збутова логістика в торговельній мережі.
SCOR-модель	Структурна модель управління ланцюгами постачання, розроблена для оптимізації логістичних бізнес-процесів. Включає такі блоки: планування: прогнозування попиту, планування закупівель та поставок; постачання: робота з постачальниками, контроль якості вхідних товарів; зберігання: управління розподільчими центрами та складськими комплексами; доставка: транспортування до магазинів мережі, повернення, обробка повернень від клієнтів.
Value Reference Model (VRM)	Інструмент для управління бізнес-процесами, орієнтованим на створення цінності. Охоплює всі етапи управління, включаючи: розробку асортиментної матриці; управління ланцюгами поставок; розвиток клієнтського сервісу

Модель «Рітейл-Н» описує весь цикл обертання товарів для роздрібної мережі, модель розрізняє процеси закупівлі товарів, їх зберігання та реалізації.

Модель SCOR призначена для стандартизації управління ланцюгами поставок, вона охоплює планування, закупівлі, зберігання, доставку та повернення.

Еталонна модель цінностей (VRM) зосереджується на створенні цінності, вона охоплює етапи від розробки асортименту до управління обслуговуванням клієнтів, ця модель сприяє більш орієнтованому на клієнта підходу до бізнес-процесів.

Модель Retail-N для ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» складається з трьох основних компонентів, які покликані сприяти ефективному управлінню товарними потоками та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів (рис.2.5).

Модель Retail-Н полегшує управління логістичними процесами в ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ», що знижує витрати та забезпечує швидке та ефективне переміщення товарів від постачальників до споживачів. Ці ефекти зумовлені раціональним поєднанням процесів закупівлі, зберігання та реалізації, чому сприяє єдина інформаційна система щодо транспортування, якості та інших аспектів. У результаті закупівлі здійснюються відповідно до прогнозів попиту, що полегшує планування поставок і запобігає надмірним запасам.



Рис. 2.5. Модель управління логістичними бізнес-процесами ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» на основі методики Retail-Н

Вирішальними компонентами є централізоване управління закупівлями, яке сприяє стандартизованій та контрольованій обробці товарів, а також митне оформлення товарів, що зменшує ризик відмови та збільшує швидкість доставки. Подальший контроль якості дозволить компанії переконатися, що

товар, що надходить, відповідає стандартам якості. На відміну від моделі Retail-H, модель SCOR присвячена стандартизації та оптимізації процесів управління логістичним бізнесом у всьому ланцюжку постачання, що включає планування, складування, зберігання, доставку та обробку повернень.

SCOR займається системним підходом до управління процесами, який включає всі етапи постачання в єдину структуру, такий підхід підвищує ефективність і знижує витрати.

В результаті модель SCOR служить основою і основою для оптимізації логістичних процесів ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» шляхом стандартизованої реалізації ключових етапів ланцюга поставок. Кожна процедура, від планування до закупівлі до зберігання, доставки та повернення, має свого авторизованого власника, визначені показники, ресурси та чітко визначені зв'язки.

Це сприяє координації всіх ланок логістичної системи з метою підвищення ефективності та якості обслуговування клієнтів. Використання даної моделі в логістичних процесах ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» сприяє ефективному управлінню всіма ланками ланцюга поставок.

2.3. Діагностика управління логістичними процесами на ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ»

Процес управління логістичною системою на ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» включає такі складові: управління інфраструктурою логістичної інформації; управління запасами; управління зберіганням і транспортуванням.

Ефективність усіх логістичних процесів на ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» також залежить від створення логістичної інфраструктури, цій інфраструктурі компанія допомагає у розвитку всіх необхідних логістичних функцій і процедур щодо матеріальних та інших супутніх потоків.

Всі об'єкти інфраструктури ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» розділені на зовнішню та внутрішню частини. Компоненти зовнішньої інфраструктури ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» включають: постачальників, споживачів, транспортні

та інші загальні об'єкти, інформаційні мережі, фінансові, юридичні, кредитні установи, а також центри зайнятості, навчальні центри тощо. Через внутрішню інфраструктуру логістики, включаючи складські приміщення, обладнання для переміщення товарів у сховищі, пакування ресурсів та перетворення інформації, об'єкт інтерналізується.

Управління інформацією щодо логістичних процесів в ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» покликане мати можливість оперативно збирати, обробляти, зберігати та трансформувати інформацію щодо руху товарів всередині компанії та за її межами. Система управління матеріально-технічною інформацією включає численні операції, які пов'язані з організацією постійного накопичення інформації щодо збору та використання цієї інформації для вирішення різноманітних питань, пов'язаних з управлінням та організацією.

Інформаційний потік щодо ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» в основному документується в таких документах, як рахунки-фактури, замовлення та платіжні відомості, а також у документах, які підтверджують кошти клієнта, таких як депозитні сертифікати, реєстри та звіти Comodore. На підставі перерахованих вище документів інші підрозділи підприємства складають касову відомість, товарну відомість, відомість руху контейнерів тощо.

Створення, відправка та обробка замовлення клієнта, формування товарних накладних, транспортних накладних, маршрутних листів, актів тощо займає в середньому від 0,5 до 1 години.

Збірка та упаковка одного замовлення зазвичай займає від 5 до 15 хвилин, залежно від різноманітності асортименту та кількості позицій у замовленні клієнта.

Для того, щоб оцінити результативність та ефективність логістичних ініціатив ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ», необхідно оцінити складові ефективності логістичної системи.

Для цього нам потрібно здійснити розрахунки показників за допомогою вихідні даних отриманих на ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» та проаналізувати їх в таблиці 2.2.

**Показники логістичної діяльності ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ»
за 2022-2024 роки**

Показник / Рік	Значення		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість завантажень/розвантажень	372	476	543
Кількість скомплектованих замовлень	643	963	1138
Загальна кількість замовлень	693	986	1187
Загальні логістичні витрати	19428,85	40025,39	66468,33
кількість вчасно виконаних замовлень	598	921	1097
замовлення реалізовані зі складу	156	195	268
кількість рекламаций	9	11	13

Щоб визначити, як підприємство позиціонується на ринку, як воно взаємодіє з іншими компаніями, наскільки воно готове виконувати умови поставок, розглянемо надійність логістичної системи ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники надійності логістичної діяльності
ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» за 2022–2024 роки**

Показник / Рік	Значення			Відхилення 2022–2024 рр.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Δ	Тр, %
Надійність поставок, %	88,52	96,82	95,33	6,81	107,7
Готовність до здійснення поставки, %	90,12	95,32	96,51	6,39	107,1
Якість поставки, %	2,62	2,21	2,58	-0,04	98,5

Виходячи з проведеної оцінки надійності логістичної діяльності ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» можна сказати, що показник надійності поставок та показник готовності до здійснення поставки мають приблизно однаковий рівень. Якщо надійність поставок в 2022 році складала 88,52%, то вже у 2024 році – 95,33% зросли на 6,81%, щодо готовності до здійснення поставки то

даний показник в 2022 році становив 90,12 а у 2024 році зріс на 6,39% і склав 96,51%.

Щодо показника якості поставки, то в 2022 році цей показник мав значення 2,58% від сукупної кількості замовлень, що на 0,04% менше в порівнянні з 2022 роком (темп спаду – 98,5%), в 2023 році даний показник скоротився на 0,41% від сукупної кількості замовлень в порівнянні з 2022 роком і становив 2,21%. Зменшення показника є негативним і вказує на те, що підприємство зменшує готовність усувати недоліки в обслуговуванні.

Для проведення діагностики присутнього рівня логістичного сервісу на ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» за представленими вище показниками, потрібно перш за все з'ясувати вихідні дані для їх розрахунку. Аналізуючи інформацію одержану від підприємстві ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ», проведемо потрібні розрахунки і представимо їх в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники рівня логістичного обслуговування на
ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» за 2022-2024 роки**

Показник / Рік	Значення		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Час виконання замовлення, очікуваний споживачами	16	15	14
Фактичний час виконання замовлення споживача	18	16	14
Загальна кількість замовлень, виконаних відповідно до термінових вимог	85	152	191
Кількість звернень споживачів щодо надання додаткових послуг	15	22	41
Кількість задоволених вимог	13	21	37

Під час аналізу логістичного процесу в ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» було виявлено деякі проблеми.

Структура негативно впливає на інформаційний потік у відділі матеріально-технічного забезпечення, оскільки кожен із керівників відділу звітує перед директором про стан справ у своєму напрямку, що в кінцевому результаті може призвести до незначного спотворення реальної ситуації через відсутність системного підходу до інформації.

Відсутність автоматизованого складського відділу при оформленні замовлення. Під час діагностики було виявлено, що ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» не має необхідного ступеня «ідеальності» замовлень, причиною цього є типово людська помилка. За оцінками автора, потенційне впровадження такого типу системи зменшить ймовірність помилок під час відбору замовлень.

У цілому управління логістичними процесами в ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» можна вважати ефективним і має можливості для вдосконалення. На думку автора, вдосконалення управління логістичними процесами на рівні підприємства може призвести до оптимізації основних логістичних процесів і підвищення ефективності роботи всього підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування заходів з оптимізації логістичних процесів торговельного підприємства

Сучасний динамічний ринок роздрібної торгівлі характеризується оптимізацією логістичних процесів у бізнесі. Це стає важливою частиною конкурентної переваги компаній. Для ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ», як провідного захисника ринку, вдосконалення логістичного процесу є стратегічною метою, яка потребує системного підходу та впровадження інноваційних рішень.

Необхідність оптимізації логістичних процесів зумовлена багатьма факторами. По-перше, зростання конкуренції на ринку роздрібної торгівлі характеризується підвищенням ефективності операційної діяльності та зниженням витрат. По-друге, зростаюча поширеність електронної комерції та омніканальності призвела до нових викликів для логістичної системи, ці виклики вимагали підвищення гнучкості та швидшої доставки замовлень. По-третє, оптимізація логістичних процесів відіграє значну роль у покращенні фінансових показників компанії за рахунок зменшення операційних витрат і збільшення доходів.

Зрештою, оптимізація логістичних процесів у ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» може призвести до ряду корисних дій, серед яких:

- зниження витрат на функціонування за рахунок впровадження ефективних систем управління запасами;
- збільшення швидкості транзакцій за рахунок оптимізованих складських процесів збільшить обсяг товарів у дорозі.
- підвищення рівня задоволеності клієнтів шляхом підвищення якості логістичного обслуговування.

- зменшення втрат доходів через неефективне управління запасами;
- скорочення часу доставки товарів за оптимізованими маршрутами тощо.

Для досягнення цих результатів необхідний комбінований підхід, що включає використання кількох інструментів для управління процесами в логістиці. Одним із найважливіших інструментів стратегічного планування та аналізу є SWOT-аналіз. Він сприяє систематичному запису інформації про стан логістичної системи, визначає основні напрямки вдосконалення, розробляє стратегії та тактики вдосконалення процесів, оцінює внутрішній потенціал і зовнішні можливості, мінімізує ризики та впроваджується. Результати SWOT-аналізу ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розвинена логістична інфраструктура. Сучасні технології управління. Ефективна організація процесів. Розмір товарообігу.	Проблеми з управлінням запасами. Фінансова автономія. Висока залежність від матеріальних витрат. Розрахунки із контрагентами.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток логістичної інфраструктури. Оптимізація процесів. Розвиток електронної комерції. Технологічна модернізація.	Нестабільність економічної ситуації. Зростай вартості утримань інфраструктури. Посилення конкуренції. Військові дії та їх наслідки.

Проаналізовано діяльність ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ», визначено основні переваги та проблеми підприємства щодо логістичних процесів. Впровадження бізнес-процесів, автоматизоване управління та моніторинг, використання сучасних технологій в управлінні підприємством призводять до переваги підприємства.

Централізоване управління товарними запасами, власна митна база та комбінована система управління ланцюгом поставок – все це особливості підприємства, які сприяють ефективності організації процесів. Іншим аспектом підприємства, який представляє стійкість його активів, є високий ступінь використання основного капіталу. Серед визнаних недоліків є проблеми з

управлінням запасами, які виявляються більшим середнім періодом оборотності запасів, великою часткою запасів у оборотних активах та повільним оборотом. Існування фінансової слабкості демонструється тенденцією до збільшення втрати чистого прибутку, зниженням операційної рентабельності, низьким рівнем забезпечення оборотними активами та зниженням показників ліквідності. Проблеми з рахунками викликані подовженням терміну інкасації та операційного циклу.

Окреслена проблематика бізнесу доповнюється економічними небезпеками, які описуються як зростання вартості логістики в Україні та світі, нестабільність економічної ситуації, спричинена війною, та валютні коливання. Вони доповнюються ринковими та операційними ризиками, які включають конкуренцію, втрату купівельної спроможності, збільшення витрат на підтримку логістичної інфраструктури та порушення цілісності ланцюгів постачання. Список небезпек доповнюється міжнародними ризиками, які проявляються через мілітаристську поведінку росії в Україні та пов'язані з цим проблеми, проблеми та занепокоєння щодо міжнародної логістики, а також посилення тиску на мережу.

У контексті окреслених проблем і небезпек можливості корпорації знаходяться в області управлінського та технологічного прогресу. В результаті реалізація логістичної інфраструктури може бути здійснена шляхом створення нових комплексів, їх автоматизації та розширення як центрів фулфілменту, а також шляхом технологічної модернізації, що включає розробку автоматизованих систем, використання ІТ-рішень та оптимізацію процесів на основі аналізу даних. Процеси оптимізації логістики можуть бути забезпечені вдосконаленням системи управління запасами, вдосконаленням системи взаємоузгодження речей та оптимізацією операційного циклу на підприємстві. Інші рішення логістичних питань підприємства доступні в області розвитку електронної комерції, це створення системи доставки, збільшення обсягу онлайн-продажів, розвиток підходу B2B.

Витрати на логістику – це витрати, пов'язані з функціонуванням

логістичної системи в системі логістики підприємства. Крім того, для прийняття точних рішень щодо логістичної системи загальні витрати на логістику також включають втрату доходу від зберігання заморожених матеріалів і запасів, а також недостатню якість постачання, розподіл товарів споживачам і якість логістичних послуг.

Одна з проблем, яка виникає під час розрахунку логістичних витрат, полягає в тому, що інструменти традиційної теорії логістики, як правило, не надають необхідної кількості інформації для точного опису витрат, пов'язаних з логістичними процесами. Причина полягає в тому, що обмеження традиційних логістичних концепцій не містили необхідних вказівок для різних ланок логістичного ланцюга щодо контролю витрат та загальної вартості логістики, при цьому бракувало необхідної інформації щодо впливу управлінських рішень на ефективність системи, що призводило до неможливості аналізу загальної вартості системи та впливу управлінських рішень на ефективність системи. Все це заважає керівництву отримати всю необхідну інформацію щодо витрат на логістичні операції, ця інформація не піддається контролю.

Зміна логістичної концепції може суттєво вплинути на зниження вартості логістичного ланцюга. Однак цього можна досягти, ризикуючи та впроваджуючи інноваційні рішення.

Для вирішення проблем, зазначених у заяві підприємства ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ», було б корисно використовувати концепцію логістики під назвою ЛІТ, оскільки це дозволить оптимізувати логістичний ланцюг.

У Японії було створено концепцію дефектів, а запаси вважаються втратами, оскільки вони займають місце та споживають ресурси. Система «точно-вчасно» – це логістична філософія, яка охоплює кожен аспект виробничого процесу – від створення та продажу продукції до післяпродажного обслуговування. Для того, щоб система була ефективною, необхідно дотримуватися деяких принципів, а саме: зменшення кількості збоїв та порушень у всіх логістичних процесах; зменшення кількості непотрібно заповнених полиць. Впровадження концепції «точно вчасно» має як позитивні,

так і негативні аспекти, вони перелічені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Позитивні та негативні сторони застосування логістичної концепції
ЛІТ на підприємстві ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»**

Позитивні сторони	Негативні сторони
Зменшення рівня матеріальних запасів у процесі виробництва, закупівель і готових виробів.	Низькі запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними.
Відсутність орендованих під склади приміщень.	Введення системи може вимагати великих змін, яких важко досягнути на практиці
Зменшення витрат на складування і переміщення матеріалів.	
Зменшення браку, простоїв торговельного устаткування і персоналу.	
Підвищення якості обслуговування.	
Підвищення рівня продуктивності компанії.	
Підвищення участі робочих у вирішенні проблем.	
Більша гнучкість при зміні асортименту товару.	

Розглянувши ідею управління «точно вчасно», можна зробити висновок, що ця концепція також застосовна до управління торговими системами в контексті переходу від традиційних логістичних систем. Основні компоненти системи «точно-вчасно» спрямовані насамперед на: підвищення ефективності логістичних процесів, підвищення якості товарів і послуг, скорочення часу отримання товару споживачами, зміну деяких структурних ланок торговельного підприємства, зниження рівня запасів і, головне, зниження витрат.

Оскільки ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» підприємства буде швидше реагувати на попит, конкуренція значно підвищить конкурентоспроможність. Зміняться показники логістичної ефективності, надійності тощо. Завдяки впровадженню системи ЛІТ зменшиться кількість рекламаций у компанії, що безпосередньо вплине на якість доставки. Таким чином, підвищиться рівень надійності компанії, що призведе до більшої конкурентоспроможності на ринках спортивного одягу та взуття.

Першочерговим завданням впровадження філософії логістики ЛТ на підприємстві ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є скорочення часу та витрат, пов'язаних з логістичними процесами, напр. зменшити загальний час, витрачений на логістичний процес. Виручка збільшиться за рахунок оптимізації фінансів компанії щодо витрат на запаси, прострочення платежів та інші питання, якщо вони є, будуть обговорюватися в умовах договору.

Наведені результати аналізу є основою для створення відповідної матриці (табл. 3.3), яка сприяє узгодженню виявлених переваг і недоліків логістичних зусиль ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ».

Таблиця 3.3

SWOT-матриця ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	- розширення лот істинної мережі використання наявного досвіду та ресурсів; - впровадження інноваційних технологій на базі існуючої інфраструктури; - розвиток омніканальної торгівлі з використанням логістичних переваг; оптимізація процесів на основі накопиченого досвіду.	- впровадження нових систем управління запасами; - оптимізація дебіторської заборгованості через покращення платіжних систем; - зниження матеріальних витрат через автоматизацію процесів; - покращення фінансових показників через оптимізацію логістики.
Загрози	- використання власної інфраструктури для зниження залежності від зовнішніх факторів; - диверсифікація каналів постачання; - використання фінансової стабільності для подолання кризових явищ; - оптимізація витрат за рахунок масштабу діяльності.	- впровадження системи управління ризиками; - оптимізація структури витрат; - покращення системи управління оборотними активами; - розробка антикризових заходів управління фінансами.

Представлений тут аналіз ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» має можливість визначити стратегічний напрямок оптимізації логістичних процесів на підприємстві, ці процеси можуть бути реалізовані через наступні основні стратегії: використання наявних ресурсів для реалізації наявних можливостей; подолання існуючих проблем з однаковою силою; використання існуючого потенціалу для пом'якшення загроз; і мінімізація впливу проблем.

Перша стратегія зосереджена на використанні наявних знань, ресурсів, фінансових і операційних здібностей, щоб отримати вигоду з можливостей, які

відкриває ринок. Серед інших заходів – збільшення мережі логістичних об'єктів, впровадження інноваційних технологій у мережі, розвиток омніканальної торгівлі та оптимізація бізнес-процесів.

Стратегія боротьби зі слабкими сторонами за допомогою наявних можливостей передбачає передусім удосконалення системи управління запасами та системи розрахунків. Це також передбачає ініціативи, спрямовані на скорочення витрат, пов'язаних із постачанням матеріалів, і оптимізацію логістики.

Подолання перешкод через сильні сторони передбачає зменшення залежності від зовнішніх факторів за рахунок використання внутрішніх ресурсів і логістичної мережі, диверсифікацію каналу постачання для підвищення надійності та стабільності постачання, а також зниження витрат на логістику за рахунок ефекту масштабу. Стратегія зменшення впливу слабких місць і уникнення загроз називається антикризовою стратегією, ця стратегія передбачає використання ризик-орієнтованого управління, масштабну оптимізацію логістичних витрат і вдосконалення поточної системи управління активами, включаючи запаси і товари.

У результаті ініціативи, спрямовані на вдосконалення логістичних процесів компанії, на основі SWOT-аналізу, були визначені як належні до 5 основних напрямків:

- вдосконалення системи управління запасами;
- вдосконалення фінансового менеджменту та систем оплати;
- підвищення ефективності складської логістики;
- розвиток логістичної інфраструктури та транспортної логістики;
- автоматизація логістичних процесів і розвиток інформаційних систем.

Перераховані вище дії сприятимуть зниженню витрат, пов'язаних з логістикою, збільшенню частоти обороту запасів, скороченню часу, необхідного для доставки товарів, покращенню методу оплати та розрахунків з іншими сторонами, підвищенню ефективності логістичної інфраструктури та

управлінню потоками матеріалів, що призведе до підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

3.2. Створення перспективних стратегій для покращення управління логістичними процесами на підприємстві

Сучасні компанії завжди намагаються вдосконалити свої процеси та відіграють значну роль в управлінні ними, це має вирішальне значення для успіху та розвитку організації. Вони використовують інформаційні системи, які не тільки спостерігають за поточним станом, але й служать ресурсами для планування. Комплексний аналіз, який враховує багато факторів, полегшується передовою технологією. Сучасне визначення системи управління ресурсами, відомої як ERP, включає планування поставок матеріалів, фінансовий облік і управління каналами логістики.

ERP – це метод організаційної інтеграції, який включає виробництво, операції, людські ресурси, фінансовий менеджмент і управління активами. Ця стратегія спрямована на збереження балансу та оптимізацію ресурсів у вашому підприємстві за допомогою спеціалізованого пакету програмного забезпечення, яке забезпечує єдину модель даних і процесів для всіх аспектів діяльності. Як правило, ERP поєднує сучасні підходи до управління з передовими технологіями.

Процес вибору оптимального ERP унікальний для кожної організації і залежить від переліку необхідних функцій, які повинна забезпечувати система, а також від фінансової спроможності організації. Згідно з даними, найпоширенішим критерієм вибору пріоритетів є наявність найбільшої кількості реалізованих функцій (48%). Співвідношення ціни та якості системи є значущим для 29% потенційних клієнтів. Інших користувачів радять зростаюча популярність застосування системи в суміжних сферах, якість демонстрації та інші фактори.

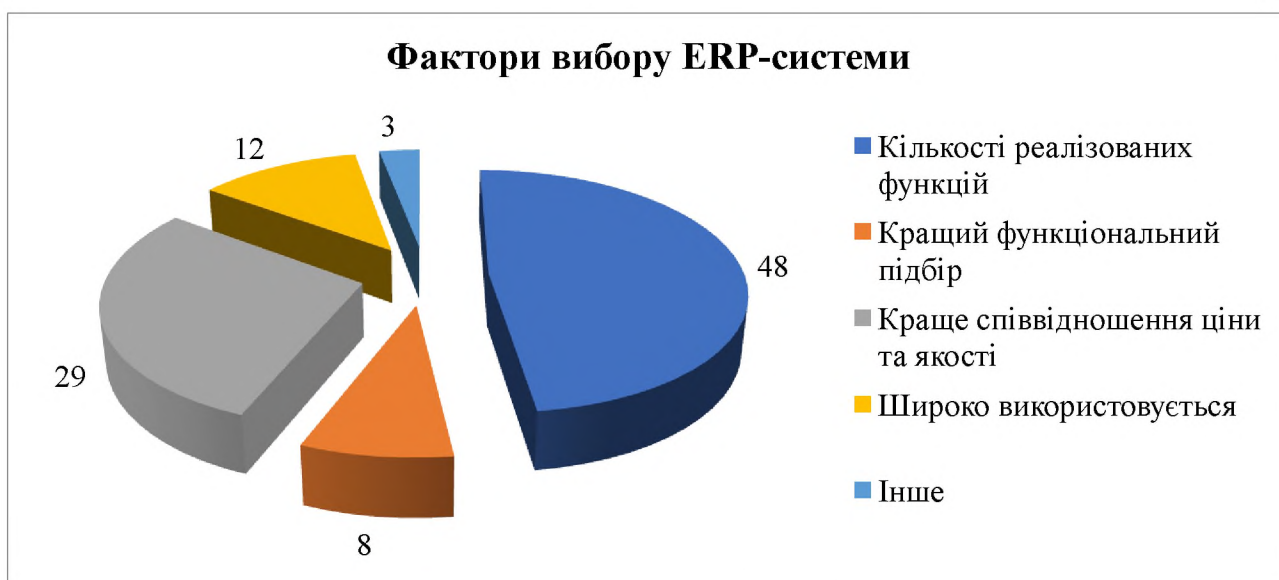


Рис. 3.1. Фактори вибору ERP-системи

Щоб максимізувати зовнішню діяльність компаній, використовується зміна стратегії, яка включає в себе управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management – SCM) і управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM). SCM передбачає планування, організацію та керівництво логістичною діяльністю. CRM призначений для управління взаємодією з клієнтами, включає збір інформації та аналіз попиту.

Застосування ERP-систем сприяє автоматизації та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві, підвищує внутрішню комунікацію та взаємодію з іншими відділами, а також дозволяє швидко оцінювати поточний стан і приймати практичні рішення. Впровадження ERP можна вважати життєздатним напрямком для компаній середнього чи більшого розміру за своїм розвитком [9].

Очікується, що в майбутньому глобальний ринок ERP зросте на 5,24%, що призведе до загального доходу від програмного забезпечення в усьому світі. Системи ERP широко використовуються в різних галузях промисловості, і прогнозується, що до 2027 року світовий ринок програмного забезпечення ERP зросте більш ніж на 100%.

У таблиці 3.4 ми обговоримо провідні компанії, які спеціалізуються на системах ERP для бізнесу.

Найкращі ERP системи у 2023 році

Назва	Опис	Особливості	Ціна
Microsoft Dynamics 365 Business Central	Міжнародний лідер оренд компанії викликає довіру у клієнтів у різних країнах світу.	Система планування корпоративних ресурсів дозволяє автоматизувати процеси підприємств із різних сфер діяльності.	Змінна (орієнтовано 100 дол. чол. і місяць).
SAP	Для планування ресурсів підприємства дія великого бізнесу, понад 50 000 клієнтів.	Бухгалтерський облік управління запасами та складом, функціонуванні закупівель, звітування та аналітика на підприємствах усіх розмірів.	Змінна (орієнтовано середньорічна вартість 20 тис. доларів).
IT-Enterprise	Українська продуктова IT-компанія, яка працює з 1987 року.	За експертною оцінкою співпрацює близько 50% великого корпоративного бізнесу, підприємства середнього та малого бізнесу.	Починаючи від 1000 доларів за місяць.

Американські та європейські компанії користуються перевагами рішень подібних компаній через їхню високу технічну якість та ефективну безпеку інформації. Великі компанії зазвичай вибирають програмне забезпечення, яке включає в себе кілька компонентів корпоративного програмного забезпечення, ці компоненти можна придбати окремо, залежно від конкретних вимог і технічних характеристик організації. Кожен модуль ERP присвячений певному сегменту бізнес-процесів, наприклад розробці нових продуктів або просуванню існуючих продуктів. Серед найвідоміших постачальників ERP – Microsoft, SAP та IT-Enterprise. Якщо взяти до уваги ступінь їх визнання та кількість клієнтів, ми можемо розділити їх на такі групи.

Таблиця 3.5

Оцінка компаній, що розробляють ERP-системи.

Постачальники	Пізнаваність бренду
Microsoft	74%
SAP	61%
IT-Enterprise	50%

З таблиці видно, що Microsoft, SAP та IT-Enterprise мають значну присутність у розповсюдженні програмного забезпечення ERP, вони також

користуються популярністю своїх брендів у сфері ERP.

Одним з основних ознак оцінки ефективності впровадження ERP є термін окупності. Статистика показує, що типовий термін окупності цих систем становить 3 роки.

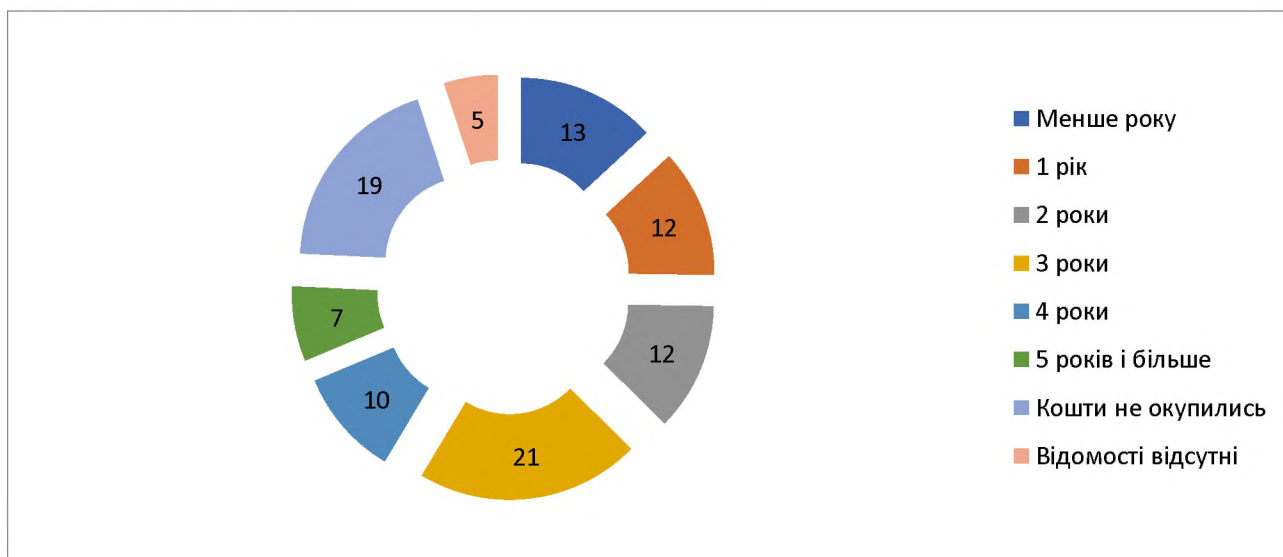


Рис. 3.2. Термін окупності впровадження ERP-системи

Дослідження досвіду компаній, які вже впровадили ERP-системи у свою діяльність, показує, що приблизно 47% проектів перевищують бюджет для їх запланованого впровадження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Зміни вартості реалізації проектів[7]

Витрати на впровадження ERP	Кількість респондентів в. %
Витратили менше запланованого	14
В рамках бюджету	38
Перевищили бюджет:	
До 50%	44
51-75%	3
Понад 76%	1

Як видно з таблиці 3.3, частково звільнені від відповідальності розробники ERP-системи зазначають такі причини невпровадження корпоративної інформаційної системи:

Неготовність компанії до трансформації;

- відсутність знань щодо управління фінансами клієнта;
- відсутність реальної необхідності системи у замовника;

- впровадження делеговано виключно відділу автоматизації;
- нечіткість цілей і завдань проекту, неоднозначність потреби замовника;
- відсутність підтримки або прихильності до проекту з боку керівництва компанії;
- скорочення бюджету під час реалізації.

Впровадження ERP систем на ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ». Щоб досягти цього, ми повинні знайти відповідний ефективний варіант. Ці методи реалізації проекту були визначені як відповідні для цієї мети [31].

Власний проект розробки програмного забезпечення (Проект А).

Це зумовлює необхідність участі зовнішніх експертів у створенні програмного комплексу для кожної складової структурної основи компанії. Цей вибір і трудомісткий, і дорогий, але він ефективний і спеціалізований для цілей конкретної організації.

Проект придбання програмного забезпечення (Проект В).

Компанія, яка розглядає можливість придбання програмного забезпечення, повинна бути готова витратити значні гроші, щоб отримати його. У випадку, якщо компанії не вистачає необхідних коштів самотійно, вони можуть шукати шляхи залучення інвесторів або отримання кредитів. Однак, купуючи програмне забезпечення, компанія може швидше використовувати систему ERP і уникнути витрат на розробку, а також орендної плати, пов'язаної з експлуатацією системи.

Проект оренди програмного забезпечення (Проект С).

Ця ініціатива дозволяє сплачувати ліцензії щомісяця. Це дозволить уникнути необхідності значних капітальних витрат на придбання програмного забезпечення, а вартість оренди буде включена до складу операційних витрат. Переваги також включають потенціал для швидкого зростання в періоди активного бізнесу, під час сезонного підвищення або при зниженні рівня активності.

Необхідно оцінити життєздатність проектів А, В і С, щоб визначити

найбільш ефективну стратегію реалізації.

Аналіз привабливості враховує відповідність проекту стратегії та розвитку компанії. Потенційний успіх проекту визначається врахуванням потенційних переваг реалізації. У результаті відбір проектів базується на критерії відповідності виконання завдань проекту вимогам завдання підприємства.

Розглянемо метод оцінки фінансової життєздатності проекту поетапно. На першому кроці визначаються цілі розвитку та визначається їх важливість. Різні проекти можна порівнювати за такими критеріями: вартість створення одного робочого місця, дохід, отриманий компанією після реалізації проекту, і потенційний прибуток від проекту.

Після визнання важливості критеріїв необхідно визначити їх пріоритетність, що встановлює питому вагу кожного критерію в загальній економічній цінності території.

Друга частина оцінки – розрахунок кількісного значення раніше визначених критеріїв. Ця процедура визначає ступінь, до якої проект сприяє досягненню визначених цілей економічного розвитку. Ці показники отримують із фінансових звітів, які надаються після фінансового аналізу проекту.

Для кожного критерію визначається проект, який є найбільш привабливим, а показник критерію розраховується шляхом ділення значення критерію для конкретного проекту на найвищий рейтинг у його категорії. Індексація за критеріями дозволяє порівняти різні проекти щодо їхнього загального добробуту та визначити найвигідніші із загальної точки зору. Виставляється оцінка відповідності проектів необхідним критеріям.

3.3. Проблеми та рішення щодо організації логістичних процесів підприємства в умовах війни

У контексті глобалізованої економіки та бурхливого політичного клімату військові суперечки та збройні дії набули особливого значення. Вони не тільки

мають серйозний вплив на політичну стабільність у своїх країнах, але й на економічний розвиток бізнесу, зокрема у сфері логістики, ця сфера охоплює планування та управління потоком ресурсів, компонентів і продуктів, а також необхідну інформацію щодо потоку інформації, усі вони призначені для прискорення загального процесу та зниження загальних витрат на впровадження.

Війна призвела до значного дисбалансу в тому, як функціонує існуюча логістична система та її складові частини, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до вдосконалення окремих компонентів системи та зміни процесів, щоб мати значний вплив на продуктивність системи, зокрема з точки зору вартості, якості, обслуговування та ефективності.

Умови ведення бойових дій характеризуються нерівномірними труднощами для процесів матеріально-технічного забезпечення в компаніях. Надзвичайна нестабільність, збої в ланцюзі поставок і ризики для безпеки співробітників можуть сильно вплинути на процес забезпечення логістичних послуг необхідними ресурсами та впровадження ефективного управління поставками. Це змушує компанії, які займаються логістикою, постійно оцінювати та змінювати свої стратегії, щоб забезпечити ефективність і безперервність своїх операцій за наявності військового конфлікту. Незважаючи на деякі дослідження, які вже проводяться в цій галузі, багато питань досі не вирішені, зокрема щодо вдосконалення систем постачання, зниження ризиків та підвищення ефективності логістичних процесів.

Війна в Україні почалася 24 лютого з ініціативи росії. Це призвело до низки суттєвих змін в Україні, першою з яких стала складна економічна ситуація. Однією з першочергових труднощів для українських компаній стала конверсія логістичної галузі. Через складність вантажоперевезень виникла нагальна потреба в оптимізації процесів бізнесу, це стало серйозним випробуванням на стійкість і гнучкість бізнесу.

Основне завдання логістичної системи – забезпечити доставку необхідної кількості товарів і продуктів, готових до використання або насолоди, до

конкретного місця з мінімальними витратами. Сьогодні модернізовані компанії базуються на поєднанні функцій відділів постачання, виробництва та збуту, а також впливу маркетингу, стратегічного розвитку, зовнішньоекономічних зв'язків та інших аспектів свого функціонування.

Управління ланцюгом поставок підприємства в цілому, як і логістична система в цілому, виконує наступні функції:

- створення ідеального ланцюга поставок товарів, розробленого компанією;
- підвищення вірності прогнозів попиту та пропозиції товарів;
- організація планів зниження ризиків, пов'язаних з логістичними ланцюгами;
- процес пошуку найбільш компетентних постачальників з метою забезпечення успішного ланцюга поставок;
- визначення оптимального рівня задоволеності споживача;
- ефективне управління запасами;
- скоротити час доставки товарів і цикл обробки замовлень.

Війна між росією та Україною призвела до значної шкоди економіці держави, зокрема до руйнування її логістичної системи. На даний момент з 5 різних видів транспорту в даний час працюють лише 3: автомобільний, залізничний і трубопровідний. Через це компанії шукають найефективніші логістичні рішення для транспортування своїх вантажів.

У довоєнний час більшість імпорту і 70% експорту здійснювалися морським транспортом. У 2022 році обсяг залізничних перевезень вантажів скоротився на 65,3%, а повітряний простір над Україною був повністю ізолюваним. Через обмежену доступність морських і залізничних перевезень внутрішній транспортний ринок почав надавати перевагу автомобільним перевезенням перед іншими способами перевезення вантажів. У зв'язку з цим вантажовідправники та перевізники були змушені змінити спосіб транспортування вантажу та його відправлення через західні прикордонні переходи. Як наслідок, питання оптимізації логістичних процесів є

загальнодержавною проблемою в Україні, яка потребує негайного та серйозного вирішення.

Під час конфлікту багато компаній на сході та півночі України постраждали від російсько-терористичних актів, що призвело до призупинення діяльності на цих територіях і переміщення компаній в інші регіони з іншою культурою чи релігією. Це змусило ці корпорації повністю переглянути свої технологічні процеси та оновити їх для додаткових зусиль.

Багато компаній перенесли свої активи на Західну Україну, але це мало й негативні наслідки, зокрема, збільшилися відстані між виробничими потужностями, складськими приміщеннями та споживачами, що призвело до збільшення часу виробництва продукції та зростання вартості сировини та транспортування. Суттєвих змін під час воєнного стану зазнали й способи транспортування сировини та готової продукції.

Найбільше постраждали підприємства, які виробляли свою продукцію з використанням сировини, отриманої з окупованих територій. Серед основних логістичних проблем, з якими зіткнулися українські компанії на початку військового вторгнення, можна виділити наступні:

- небажання бізнесу зберігати товар на складах через можливу втрату товару під час ракетного обстрілу та заморожений стан фінансів;
- зміни місця розташування об'єкта.

З початку війни багато компаній транспортували свої вантажі в західну частину України, але потужності для зберігання та переробки в цьому регіоні недостатні для обсягів вантажів, які транспортуються. Тобто виникають проблеми із закупівлею товарів, які пов'язані з обмеженим асортиментом товарів і постачальників, блокуванням морських портів, закриттям повітряних шляхів для літаків, збільшенням навантаження на залізничну інфраструктуру та транспортні витрати,

Однією з найпоширеніших проблем, пов'язаних з логістичними операціями, є контрольні-пропускні пункти та перевірки, комендантська година, необхідність попереднього планування через ризик атак тощо.

Як наслідок, з огляду на поточний воєнний стан, логістична діяльність має специфічні проблеми та виклики, які можуть негативно вплинути на функціонування бізнесу в цілому. Деякі з них наведені в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Проблеми та виклики в логістичній діяльності під час воєнного стану

Найменування	Сутність
Попит та постачання	Підприємства можуть бути змушені змінити свій продуктовий асортимент, виробляючи товари, які користуються найбільшим попитом в умовах воєнного стану, зокрема, продукти харчування, медичні засоби, товари першої необхідності та безпеки. Попит може різко зрости або зменшитися через переміщення населення, евакуацію чи обмеження в русі. Це може ускладнити прогнозування продажів.
Обмеження руху товарів	Воєнний стан може призвести до блокади доріг, мостів і портів. Це ускладнить і затримає доставку сировини та готової продукції. Військові дії можуть змінити або перервати торговельні шляхи, що призведе до втрати доступу до певних ринків збуту і клієнтів.
Безпека транспортування	Компанії повинні вирішувати питання безпеки вантажів і вибирати безпечні маршрути, щоб уникнути втрати або пошкодження вантажу під час транспортування.
Збільшення витрат	Ризики та нестабільність в умовах воєнного стану можуть збільшити вартість транспортування вантажів. Підвищені ризики під час воєнного стану можуть призвести до додаткових витрат компаній на охорону та страхування вантажів.
Знищення інфраструктури	Воєнні конфлікти можуть призвести до повного чи часткового знищення транспортних мереж, складів та інших логістичних об'єктів, ускладнюючи їх відновлення після закінчення конфлікту.
Ускладнення управління запасами	Нестабільність в умовах конфлікту ускладнює точне передбачення попиту на товари, що може призвести до надмірних запасів або їхньої недостатності. Оптимізація запасів стає складнішим завданням.

Давайте обговоримо кожен із етапів оптимізації логістичних процесів під час військового права:

1. Аналіз ринку та прогнозування майбутніх змін передбачає комплексне вивчення ринкових тенденцій, кон'юнктури та можливих змін попиту та пропозиції.

2. Зміна процесів логістики – у цей момент відбувається постійний нагляд і, якщо необхідно, вносяться зміни в логістичні процеси компанії, зокрема щодо способу їх доставки, пошуку нових постачальників і зберігання товарів.

3. Контроль товарних запасів та обґрунтування їх раціональності. Сьогодні, щоб зменшити небезпеку, доцільно відмовитися від накопичення та тривалого зберігання товарів у складських приміщеннях. У результаті контроль запасів і раціоналізація запасів дозволить знизити витрати і уникнути перенасичення запасів.

4. Розгляд альтернативних варіантів постачання передбачає роботу з іншими логістичними учасниками ринку та призведе до стабільності постачання товарів.

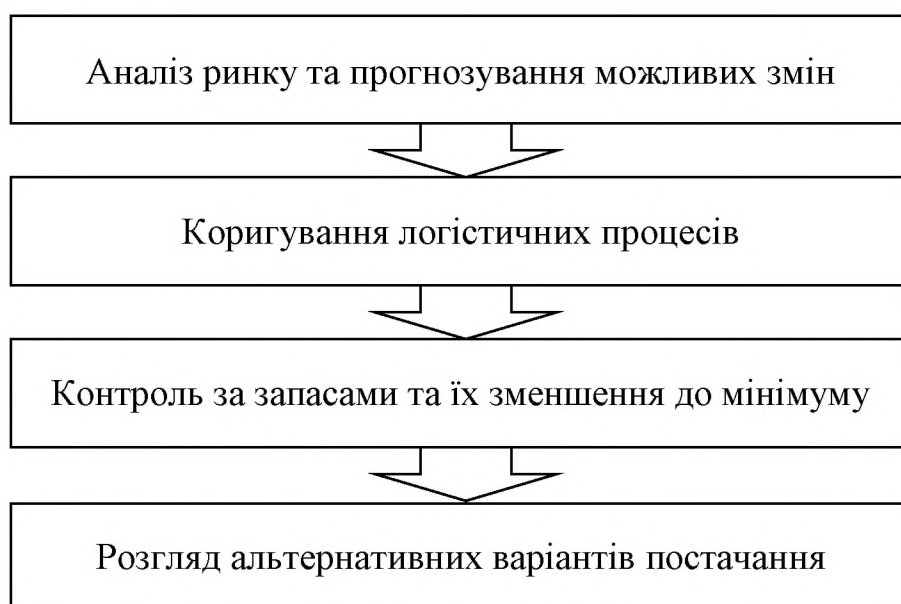


Рис. 3.3. Послідовність оптимізації логістичних процесів на підприємстві в умовах війни

Як наслідок, адаптація логістики має першочергове значення, оскільки її ефективність визначає безперервну передачу товарів та обмін ідеями, які є вирішальними для сучасного світу. Ще до повномасштабного вторгнення росії в Україну транспортно-логістична система України мала високий ступінь адаптивності та була здатна забезпечити безперервний потік товарів першої необхідності на територію України та з неї, демонструвала виняткову здатність реагувати та витривалість у складних умовах.

Через зруйновані мости та небезпечні зони, які призвели до того, що багато звичайних маршрутів не можна використовувати, сучасні логістичні компанії змушені дотримуватися стратегії витрат у транспортуванні вантажів.

Вони активно займаються вдосконаленням маршрутів, щоб максимально збільшити кількість територій, які можна об'єднати одночасно для доставки товарів.

Однак, незважаючи на ці ініціативи, витрати на доставку товарів значно зросли в наш час. Це сталося через низку причин, серед яких військові дії, окупація території, втрата існуючих логістичних маршрутів і необхідність розробки нових маршрутів з більшою дальністю доставки, збільшення вартості палива, знищення складських приміщень, використання міжнародних повітряних і морських шляхів для транспортування. Крім того, окупанти вимагали збільшення ланцюгів поставок, ці причини призводили до збільшення транспортного ризику.

Важливо відзначити, що активне управління ризиками на кожному етапі ланцюга постачання має вирішальне значення для конкурентоспроможності організації під час війни. Здатність прогнозувати події та керувати різноманітними небезпеками має важливе значення для ефективності сучасного бізнесу. І навпаки, важливо усвідомлювати небезпеку надмірного впливу на вимоги ринку та інфраструктуру. Перша категорія небезпек – знищення попиту, банкрутство постачальників, коливання валютного курсу тощо. Друга – знищення виробничих потужностей, транспорту, інформаційних систем, інфраструктури, економічна криза тощо[8].

Як зовнішній вплив, війна суттєво вплинула на погіршення підсумкових показників логістичної діяльності та спричинила виникнення ризикових ситуацій, що призвели до ускладнення логістичних процесів, ці ситуації проявляються у ризику затримки в ланцюзі поставок, зриві постачання або відключенні від однієї чи кількох ланок ланцюга. Зростаюча поширеність ризикових ситуацій з додаванням логістичних процесів неминуче викликає занепокоєння щодо питань управління логістичними ризиками.

Як наслідок, під час воєнних дій логістична діяльність набуває першорядного значення для держави через постачання основних споживчих товарів. Незважаючи на виклики та зміни, логістика продовжує працювати і не

збирається зупинятися. Українські логістичні компанії вміють адаптуватися до змін ринку та здатні надавати ефективні екстрені послуги.

Через воєнний стан і пов'язані з ним ризики компаніям слід спробувати відновити цінність ефективних логістичних стратегій, які базуються на концепції, згідно з якою компанії можуть надавати своїм клієнтам різноманітні продукти, єдиний центр закупівель для постачальників, гнучкі фінансові програми, конкурентоспроможні ціни, доставку, гнучкий графік, швидкий пошук і керування замовленнями. Інші послуги, які бізнес може надавати своїм партнерам, повинні включати, по-перше, різноманітні фінансові послуги, а по-друге, різноманітні можливості електронної комерції.

ВИСНОВОК

Основною метою кваліфікаційної роботи було дослідження теоретичних основ і практичних наслідків, пошук ефективних методів і інструментів, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення та вдосконалення управління логістичними процесами в торговому підприємстві ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ».

Досягнення основної мети кваліфікаційного процесу сприяло визначенню необхідних завдань і дало наступні відповідні результати. Досліджено фундаментальне поняття, розкрито зміст та визначено основні складові системи управління логістичними процесами на торговельному підприємстві.

Незважаючи на те, що управління логістичними процесами на підприємствах є відносно новим напрямком управління, саме воно дає можливість оптимізувати та вдосконалити існуючий механізм підприємства, збільшити прибуток та знизити витрати. Процес управління логістикою важливий для будь-якого бізнесу, але особливо важливий для торгових компаній, оскільки він забезпечує довгострокову стабільність компанії на ринку за рахунок покращення відносин з постачальниками, споживачами та фахівцями з логістики, а також розвитку ефективної комунікації між відділами закупівель, виробництва, маркетингу, фінансів і продажів.

Основна мета управління логістичними процесами в бізнесі, який займається торгівлею, полягає в покращенні процесів фізичного руху ресурсів і товарів у всіх структурах, залучених до управління логістикою. Це досягається шляхом зосередження об'єднаних зусиль учасників логістичного ланцюга на цілі обслуговування клієнтів, яке є ефективним і має високу вартість. Ця мета поєднується із загальними цілями та стратегіями бізнесу чи інших учасників ланцюга.

Основні цілі логістичних процесів досягаються на операційному рівні управління підприємством, це цілі, пов'язані з транспортуванням, зберіганням, управлінням запасами, упаковкою та ін. До практичних завдань логістики торговельного підприємства відносяться: своєчасне надання товару клієнту з

найменшими транспортними витратами, обробка необхідної кількості замовлень на складі за певний час (сюди входить: комплектування, пакування, маркування замовлень), забезпечення замовлення з мінімальною кількістю транспорту.

Приватне підприємство «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» (ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ») є юридичною особою статутний капітал приватного підприємства на кінець 2024 року становив 0 грн. Приватне підприємство було засноване ще на початку ХХІ століття 3 серпня 2000 року.

Основним видом діяльності ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Також приватне підприємство спеціалізується на лісопильному і стругальному виробництві, оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, іншими види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах та діяльністю інших засобів тимчасового розміщування.

Приватне підприємство ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» протягом досліджуваного періоду, попри зменшення активів на 82700 грн. (53,7%) вдалося утримати дохідність на рівні 575300 грн. Показник валової та чистої рентабельності собівартості (5,5% - 2024 рік) та оборотності загальних активів (8,5% - 2024 рік) протягом досліджуваного періоду зросли, проте були в декілька раз меншими ніж середні показники по галузі.

Логістична робота ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є невід'ємною частиною успіху компанії, забезпечує ефективне управління товарними потоками та скорочення витрат. Власний досвід компанії в області логістики дозволяє їм гарантувати доставку товарів до роздрібних точок або безпосередньо до споживачів. Впровадження в логістичні процеси сучасних інформаційних технологій, таких як використання засобів автоматизації та систем моніторингу, підвищує ефективність і точність виконання замовлень. Логістичні процеси ПП «ОСНОВА-ТРЕЙДИНГ» є невід'ємною частиною бізнес-процесів компанії, ефективні не тільки в управлінні товарами, а й у

задоволенні потреб споживачів шляхом оптимізованих послуг і підтримки, що позитивно впливає на позицію компанії на сучасному ринку.

Виходячи з проведеної оцінки надійності логістичної діяльності ПП «ОСНОВА ТРЕЙДИНГ» можна сказати, що показник надійності поставок та показник готовності до здійснення поставки мають приблизно однаковий рівень. Якщо надійність поставок в 2022 році складала 88,52%, то вже у 2024 році – 95,33% зросли на 6,81%, щодо готовності до здійснення поставки то даний показник в 2022 році становив 90,12 а у 2024 році зріс на 6,39% і склав 96,51%.

Основне завдання логістичної системи – забезпечити доставку необхідної кількості товарів і продуктів, готових до використання або насолоди, до конкретного місця з мінімальними витратами. Сьогодні модернізовані компанії базуються на поєднанні функцій відділів постачання, виробництва та збуту, а також впливу маркетингу, стратегічного розвитку, зовнішньоекономічних зв'язків та інших аспектів свого функціонування.

Через воєнний стан і пов'язані з ним ризики компаніям слід спробувати відновити цінність ефективних логістичних стратегій, які базуються на концепції, згідно з якою компанії можуть надавати своїм клієнтам різноманітні продукти, єдиний центр закупівель для постачальників, гнучкі фінансові програми, конкурентоспроможні ціни, доставку, гнучкий графік, швидкий пошук і керування замовленнями. Інші послуги, які бізнес може надавати своїм партнерам, повинні включати, по-перше, різноманітні фінансові послуги, а по-друге, різноманітні можливості електронної комерції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І., Сп'як Г., Волошин О. Теоретико-організаційні аспекти оптимізації діяльності торговельних підприємств на засадах логістики. *Вісник ТНЕУ*. 2020. № 3. С. 156–165. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.156>
2. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1-2. С. 7–21.
3. Бруханський Р.Ф., Пуцентейло П.Р., Белова І.М., Спільник І.В. та ін. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій: монографія. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 388 с.
4. Виробництво і логістика «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/vyrobnytstvo-i-logistyka/>
5. Глинянко І., Спільник І. Аналітичне забезпечення управління прибутковістю підприємства. *Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи*. Тернопіль: ТНЕУ, 2019.
6. Гоменюк М.О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7628>
7. Горбенко О. В. Логістика: навчальний посібник. Київ : Знання, 2014. 315 с. URL: <https://textbook.com.ua/logistika/1473450876-0>
8. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012.
9. Економічна правда. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/>
10. Епіцентр відкрив свій перший фулфілмент-центр у Києві. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-vidkriv-sviy-pershiy-ful>
11. Загородна О.М., Спільник І.В. Динамічні характеристики виробничо-

збутових процесів підприємства. *Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє»*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2017. С. 28–29.

12. Загородна О.М., Спільник І.В. Збутова діяльність підприємства: аналіз ефективності. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія*. 2017. С. 93–105.

13. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2016. 432 с.

14. Кирилюк І.М., Сокур А.В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення.. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО* Випуск № 61, 2024. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>

15. Кісіль Р., Волошин Р. Актуальні умови інтеграції транспортної і комерційної логістики в інтересах розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*. 2023. С. 360.

16. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 96–104. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502>

17. Колісніченко А.В., Семенова А.О. Підвищення ефективності логістичних процесів шляхом автоматизації управління логістичним підприємством в умовах цифрової трансформації. *Політ. Сучасні проблеми науки*. Київ, 2021. С. 49–50.

18. Кошій О.В. Логістика. Луцьк: ЛНТУ, 2011. 90 с. URL: <https://elib.lntu.edu.ua/>

19. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 322 с.

20. Кривов'язюк І. Управлінські рішення та їх ефективність щодо впровадження цифрових технологій в логістиці. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. Sofia, Bulgaria. 2023. С. 34–36. URL:

<https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1253>

21. Кривов'язюк І.В., Усков О.Р. Управління логістичними інформаційними системами підприємства. Львів: Манускрипт, 2011.

22. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: Підручник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

23. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект–Захід», 2006. 456 с.

24. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

25. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>

26. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430–435. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-430-435>

27. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків : ТОВ «Планета–принт», 2015. 139 с.

28. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. 2-ге вид., доповн. Київ: НУХТ, 2022. 334 с.

29. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108–111. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-18>

30. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 108–111. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>

31. Матієвич О., Спільник І. Аналіз в управлінні фінансовим станом підприємства. *Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи*. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 372.

32. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-інформ.* 2014. № 11. С. 295–302.

33. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд.* 2021. № 2 (55). С. 59-68.

34. Мохненко А. С., Наумов О. Б., Чмут О. О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки.* 2023. № 48. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3>

35. Нечепуренко Д. С. Особливості впровадження світового досвіду використання хмарних технологій ERP-систем підприємствами машинобудівної галузі/*Науковий вісник Херсонського державного університету.*

36. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2023. № 55. С. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>

37. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 2 (68). С. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78)

38. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

39. Павлова В.А., Орлова В.М., Сімаганов А.А. Інноваційність в логістичних процесах торговельних підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2020. URL: https://example.com/2020_ЄВ_1.pdf

40. Панченко В.А., Панченко О.П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-14>

41. Попов О., Власенко Є. Технології, в які інвестують лідери: як влаштована логістика «Епіцентру». *Сучасні рішення в логістиці та дистрибуції*. URL: <https://trademaster.ua/im/zhurnal/5643213.pdf>

42. Про інноваційну діяльність. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

43. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>

44. Рикованова І. С., Гірна О. Б., Савченко Ю. Т. Логістика постачання: навч. посібник. Львів: Галич-Прес, 2021. 104 с.

45. Саєнсус М. А. Організаційно-економічні основи управління холодною логістикою підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2021. 50 с.

46. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 617–621.

47. Спільник І. В. Аналіз в обґрунтуванні товарно-асортиментної політики підприємства. *Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Управління економічними процесами: сучасні реалії і виклики»*. Мукачівський державний університет, 2017. С. 169–170.

48. Спільник І. В. Аналіз розвитку підприємства як економічної системи. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій: колективна монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло, І. М. Белова [та ін.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2017. С. 206 – 219.

49. Спільник І. В. Контролінг методів збуту та каналів просування продукції. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності / Р. В. Федорович [та ін.] за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2018. С. 232–250.

50. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз: зб.*

наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Вип. 17. С. 106–120.

51. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2016. Т. 24, Вип. 2. С. 130–140.

52. Спільник І. Системний підхід і системний аналіз в обґрунтуванні управлінських рішень. Міжнародна науково-практична конференція. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 63–64.

53. Спільник І., Палюх М. Система обліку і звітності в умовах цифрових трансформацій. *Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи. Матеріали Національної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р.)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 194–196.

54. Спільник І., Спільник П. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень: цифровізаційний аспект. *XIII Національна науково-практична конференція «Освіта, наука, бізнес, енергетичні технології: сучасний стан, проблеми та перспективи»*. Західноукраїнський національний університет, 2023. С. 9–11.

55. У світі зростає запит на зміну ланцюгів постачання. URL: <https://logist.fm/news/u-sviti-zrostaie-zapit-na-zminu-lancyugiv-postachannya>

56. Удосконалення процесів транспортно-логістичної діяльності шляхом використання електромобілів в управлінні ланцюгом постачання. URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/2276/2164>

57. Федченко С. Комерційна логістика торгового підприємства. *Молодий вчений*, 2020. 10 (86). С. 205–208. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-43>

58. Чернишова Л. І., Борисенко Д. В. Оптимізація логістичних бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка*.

Фінанси. Право, 2022. № 5. С. 19–24. <https://doi.org/10.37634/efp.2022.5.4>

59. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. праць*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.

60. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2007. 232 с.