

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Розробка логістичної стратегії підприємства**

Виконав:

Ставничий Ігор Володимирович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Макаренко Наталія Олексіївна
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Дорофєєв Олександр Вікторович
доктор економічних наук, професор
професор кафедри публічного управління та
адміністрування
Полтавський державний аграрний університет

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Ставничому Ігорю Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка логістичної стратегії підприємства»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» м. Суми

керівник роботи Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор

1

Затверджена наказом по університету від

«24» липня 2023 р. №896-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

06 серпня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності торговельних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань розробки логістичних стратегій промислових підприємств

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити сутнісну характеристику логістичних стратегій підприємств та обґрунтувати особливості їх розробки; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми; проаналізувати логістичну діяльність досліджуваного підприємства; оцінити сучасний стан стратегічного логістичного управління на підприємстві; обґрунтувати організаційне забезпечення формування логістичної стратегії підприємства; розробити модель логістичної стратегії підприємства; провести оцінку ефективності впровадження логістичної стратегії на підприємстві.

6. Дата видачі завдання:

28 липня 2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	липень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	липень-серпень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	листопад-грудень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	травень-червень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	29-31 липня 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 06 серпня 2024 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	06 серпня 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	08 серпня 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10 -17 серпня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19-20 серпня 2024 р.	

Студент _____ Ігор СТАВНИЧИЙ

Керівник роботи _____ Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____ Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____ Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Ставничий І.В. Розробка логістичної стратегії підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику логістичних стратегій підприємств та обґрунтовано особливості їх розробки; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна» м. Суми; проаналізовано логістичну діяльність досліджуваного підприємства; оцінено сучасний стан стратегічного логістичного управління на підприємстві; обґрунтовано організаційне забезпечення формування логістичної стратегії; розроблено модель логістичної стратегії та проведено оцінку ефективності її впровадження на підприємстві.

Виявлено та враховано особливості стратегічного логістичного управління на підприємстві на основі об'єктивного аналітичного процесу. Структура логістичного управління діяльністю досліджуваного підприємства включає постачальників, галузь виробництва та споживачів легких металевих пакувань. Інфраструктурними складовими при цьому виступають управління запасами, складуванням і транспортуванням та всі елементи мають тісний взаємозв'язок. Проведена оцінка ефективності логістичної системи, яка дозволила визначити рівень надійності логістичної системи досліджуваного підприємства через сформований комплексний показник кожної із підсистем логістичної системи, і, як наслідок, розрахований інтегральний показник ефективності логістичної діяльності, який засвідчує досить високу ефективність розвитку логістичної системи компанії.

Було запропоновано структурований підхід до розробки індивідуальної стратегії управління логістичними процесами на основі оптимізації логістичних бізнес-процесів, що дозволить підприємству досягти конкурентної переваги на ринку. Запропонована логістична стратегія не обмежується тільки двома основними напрямками (з орієнтацією на витрати та рівень обслуговування). Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, дає змогу врахувати як необхідність зменшення логістичних витрат, так і забезпечення необхідного рівня сервісу, створюючи широкий вибір потенційним та наявним клієнтам підприємства. Для ефективної реалізації даної логістичної стратегії було запропоновано використання системи показників на основі BSC, що дає змогу систематизовано та комплексно оцінити стан реалізації логістичної стратегії підприємства за чотирма складовими. Логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, має власні специфічні стратегічні цілі, яким відповідають специфічні показники оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства.

Ключові слова: логістична стратегія, стратегічне управління, логістичний процес, логістична система, ефективність, промислове підприємство.

SUMMARY

Stavnychiy I.V. Development of the logistics strategy of the enterprise.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy – 2024 – Manuscript.

The qualification work summarizes the essential characteristics of logistics strategies of enterprises and substantiates the peculiarities of their development; the organizational and economic characteristics of «Guala Closers Technology Ukraine» LLC of Sumy are provided; analyzed the logistics activity of the enterprise under study; assessed the current state of strategic logistics management at the enterprise; organizational support for the formation of a logistics strategy is substantiated; a logistics strategy model was developed and the effectiveness of its implementation at the enterprise was evaluated.

The peculiarities of strategic logistics management at the enterprise were identified and taken into account on the basis of an objective analytical process. The structure of logistics management of the activity of the enterprise under study includes suppliers, the industry of production and consumers of light metal packaging. In this case, inventory management, warehousing and transportation are the infrastructural components, and all elements have a close relationship. An assessment of the efficiency of the logistics system was carried out, which made it possible to determine the level of reliability of the logistics system of the enterprise under study through the formed complex indicator of each of the subsystems of the logistics system, and, as a result, an integral indicator of the efficiency of logistics activity was calculated, which testifies to the rather high efficiency of the development of the company's logistics system.

A structured approach to the development of an individual logistics process management strategy based on the optimization of logistics business processes was proposed, which will allow the enterprise to achieve a competitive advantage on the market. The proposed logistics strategy is not limited to only two main areas (cost-oriented and service level-oriented). The application of a performance-oriented logistics strategy makes it possible to take into account both the need to reduce logistics costs and ensure the necessary level of service, creating a wide choice for potential and existing customers of the enterprise. For the effective implementation of this logistics strategy, it was proposed to use a system of indicators based on the BSC, which makes it possible to systematically and comprehensively assess the state of implementation of the enterprise's logistics strategy in terms of four components. A performance-oriented logistics strategy has its own specific strategic goals, which correspond to specific indicators for evaluating the implementation of the company's logistics strategy.

Keywords: logistics strategy, strategic management, logistics process, logistics system, efficiency, industrial enterprise.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи розробки логістичних стратегій підприємств	9
Розділ 2. Стан стратегічного логістичного управління в ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства.....	25
2.3 Оцінка стану стратегічного логістичного управління на підприємстві.....	34
Розділ 3. Формування логістичної стратегії підприємства.....	40
3.1 Організаційне забезпечення формування логістичної стратегії підприємства	40
3.2 Моделювання логістичної стратегії підприємства.....	47
3.3 Оцінка ефективності впровадження логістичної стратегії на підприємстві.....	52
Висновки.....	59
Список використаних джерел.....	62
Додатки.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні сьогоднішні жорсткі реалії функціонування підприємств та господарств вирізняються глобалізацією, нестабільністю ринку та неухильними безперервними змінами на ньому, а також досить значним рівнем конкурентної боротьби суб'єктів господарювання. За такого становища досягнення результативності діяльності і реалізації відповідних цілей та завдань підприємств забезпечується, в тому числі використанням стратегічного логістичного управління. Логістичною стратегією при цьому доцільно вважати «головний напрям та комплексну програму дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства». Значна кількість чинників зумовлює та актуалізує проблему вибору логістичної стратегії, оскільки під час її розробки увага переважно надається одному чи декільком таким факторам, а інші не враховуються у достатньому обсязі. Цей факт перешкоджає побудові якісної та доцільної у кожному окремому випадку логістичної стратегії. Тому наразі постає завдання з розробки ефективних логістичних стратегій підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення логістичної діяльності підприємства та формування логістичної стратегії промислового підприємства.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити сутнісну характеристику логістичних стратегій підприємств та обґрунтувати особливості їх розробки;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» м. Суми;
- проаналізувати логістичну діяльність досліджуваного підприємства;
- оцінити сучасний стан стратегічного логістичного управління на підприємстві;

- обґрунтувати організаційне забезпечення формування логістичної стратегії підприємства;
- розробити модель логістичної стратегії підприємства;
- провести оцінку ефективності впровадження логістичної стратегії на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування логістичної стратегії в ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА» м. Суми.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки логістичної стратегії промислового підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи: *діалектичний* – для обґрунтуванні взаємозв'язків принципів, законів, сил і характеристики етапів формування логістичної стратегії підприємства; *термінологічний аналіз і узагальнення* – для проведення систематизації понятійного апарату теорій стратегічного управління логістичною діяльністю; *системний аналіз та синтез* – при обґрунтуванні концепцій стратегічного управління логістикою; *індексний і фінансовий аналіз* – при проведенні оцінки стану стратегічного управління логістичною діяльністю; *композиційне моделювання* – при проведенні комплексної інтегральної оцінки логістичної стратегії підприємства; *компаративістський* – для визначення основних та допоміжних показників ефективності логістичної діяльності; *deskриптивний метод аналізування ієрархій* – для визначення пріоритетів в досягненні цілей підприємства в межах визначеної логістичної стратегії; *аналогове моделювання* – для визначення характеру та змісту зв'язку промислового підприємства з постачальниками та споживачами.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів в галузі стратегічного управління логістичною діяльністю на підприємствах. Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього користування, що надані ТОВ «Гуала Кложерс Технологія Україна», збірки наукових праць

вчених-економістів, ресурси Інтернет, власні результати дослідження автора.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання рішень щодо вибору логістичних стратегій залежно від стану підприємства за ключовими параметрами, орієнтованих на забезпечення його конкурентних переваг через оптимізацію за відповідними критеріями на основі попереднього аналізу; моделювання логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність з метою дослідження її впливу на сформовану альтернативну стратегію підприємства та призводить до отримання синергетичного ефекту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретико-практичних аспектів формування логістичної стратегії підприємства та посилення її впливу на забезпечення ефективності господарювання промислового підприємства. Результати дослідження в частині моделювання логістичної стратегії, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Пропозиції щодо організаційно-інформаційного забезпечення реалізації логістичної стратегії промислового підприємства прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на: II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку» (17-18 квітня 2024 року, Сумський національний аграрний університет, м. Суми) та VI Міжнародній науково-практичній конференції «Perspectives of Contemporary Science: theory and practice» (22-24 липня 2024 року, м. Львів).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези міжнародних науково-практичних конференцій.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 56 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 23 таблиці, 11 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічне управління логістикою сьогодні перетворилося на самостійну галузь знань, що набуває все більшої ваги в бізнесі. Сучасні дослідження в цій сфері, зокрема в галузі розробки логістичних стратегій, активно розвиваються. Однак, незважаючи на значні досягнення, деякі аспекти цієї теми все ще залишаються предметом наукових дискусій та потребують подальшого вивчення.

Незважаючи на різноманіття підходів авторів до класифікації логістичних стратегій, традиційно виділяють дві основні групи стратегій, що відрізняються за своїм вектором розвитку:

- 1) Логістичні стратегії, орієнтовані на економію, прагнуть виконати кожен операцію з найменшими затратами праці, простору, матеріалів, техніки та часу. Це досягається шляхом ретельного контролю над усіма видами витрат;
- 2) Сервісно-орієнтовані логістичні стратегії передбачають постійну готовність до змін, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики ринку та забезпечувати клієнтів необхідними товарами і послугами в оптимальні терміни.

Аналізуючи сучасні дослідження в галузі логістики, зокрема роботи О.А. Рудківського, можна виявити тенденцію до розширення класифікації логістичних стратегій. До вже відомих двох типів додається новий, який характеризується збалансованим підходом: з одного боку, він передбачає оптимізацію логістичних витрат, а з іншого – забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, що дозволяє компанії задовольнити потреби широкого кола споживачів.

У своїй монографії Н.Б. Ільченко пропонує розширити традиційну класифікацію логістичних стратегій, додавши третій тип. Ця стратегія

передбачає тіснішу співпрацю з партнерами по ланцюгу поставок, об'єднання зусиль для підвищення ефективності та отримання взаємної вигоди на основі довгострокових партнерств.

Автори Тимошук, Мельник та Сьомін сходяться на думці щодо необхідності систематизації логістичних стратегій. У своїх наукових працях вони аналізують різні підходи до класифікації таких стратегій. Зокрема, вони зазначають наявність як трьох найпоширеніших типів логістичних стратегій, так і чотирьох базових, що включають мінімізацію загальних витрат, підвищення якості логістичних послуг, зменшення інвестицій в логістичну інфраструктуру та логістичний аутсорсинг.

Ідея поділу логістичних стратегій на чотири базові типи є загальноприйнятою в науковому співтоваристві. Автори дослідження, а також українські вчені Шишкін, Бахметова, Михаліцька та Верескля детально описують особливості кожного типу та пропонують методи їхньої реалізації.

І.М. Пальчик пропонує розглядати такі типи логістичних стратегій: мінімізацію логістичних витрат за рахунок оптимізації процесів та інвестицій в логістичну мережу; покращення якості логістичного обслуговування клієнтів; збільшення доходів та прибутку за рахунок ефективного управління логістичними потоками; посилення конкурентних переваг підприємства за допомогою логістики; а також передачу частини логістичних функцій стороннім компаніям (аутсорсинг).

За В.С. Редьком, спроби створити універсальну класифікацію логістичних стратегій зіштовхуються з труднощами, оскільки логістичні системи відрізняються за своєю структурою та умовами функціонування. Натомість, він пропонує аналізувати логістичні стратегії з точки зору їх спрямованості на вирішення конкретних логістичних задач:

- стратегія створення єдиної системи взаємопов'язаних функцій і процесів;
- стратегія створення єдиного логістичного центру: Цей варіант конкретизує мету створення однієї головної бази для всіх операцій;

- стратегія мінімізації запасів: Акцентує увагу на зведенні запасів до мінімально необхідного рівня;
- стратегія скорочення процесів;
- створення унікальної пропозиції для клієнтів шляхом вдосконалення обслуговування;
- стратегія взаємовигідної співпраці між постачальником та споживачем;
- логістичний аутсорсинг;
- стратегія впровадження нових технологій у логістику.

На додаток до вищезазначених типів логістичних стратегій, наукові праці виділяють широкий спектр стратегій, які фокусуються на окремих аспектах діяльності підприємства. Це можуть бути стратегії, спрямовані на створення унікальної пропозиції (диференціація), скорочення часу виконання замовлень, зменшення впливу на довкілля, підвищення продуктивності, впровадження нових рішень, збільшення вартості продукту, розширення асортименту або спеціалізацію на певних видах продукції, концентрування зусиль на ключових сегментах ринку та забезпечення стійкого зростання.

Війна в Україні висунула логістику на перший план, перетворивши її на один з найважливіших факторів економічного виживання країни. Зокрема, логістична стратегія стала ключовою для підтримки міжнародної торгівлі, яка є життєво необхідною для наповнення державного бюджету. Блокада морських портів стала серйозним викликом для української економіки, оскільки значна частина експорту здійснювалася саме морським транспортом. Пошук альтернативних маршрутів та розробка нових логістичних рішень стали першочерговими завданнями для українського бізнесу та уряду.

Логістична стратегія спрямована на оптимізацію ресурсів компанії, зменшення витрат та підвищення ефективності. Її головна мета – забезпечити конкурентоспроможність бізнесу та збільшити його частку на ринку. Сучасні тенденції в українській логістиці фокусуються на покращенні сервісу, збільшенні прибутку, зниженні витрат та використанні аутсорсингу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика основних логістичних стратегій

промислових підприємств

Назва стратегії	Характеристика
Максимізація та підвищення рівня логістичного сервісу	Ефективний рівень обслуговування покупців до- і після здійснення купівлі-продажу. Дотримання стандартів якості реалізації продукції
Максимізація доходів та прибутків	Оптимізація управління логістичною діяльністю, спрямованої на розширення ринків збуту
Мінімізація затрат та інвестицій в логістичні мережі	Оптимізація логістичних процесів управління транспортуванням і складуванням. Скорочення загальних операційних затрат підприємств. Забезпечення підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств. Мінімізація складських затрат. Оптимізація логістичної інфраструктури. Підвищення ефективності управління логістичними каналами
Забезпечення конкурентних переваг підприємств	Підвищення рівня якості логістичного обслуговування
Аутсорсинг в управлінні логістичною діяльністю	Вибір оптимальної кількості учасників логістичного каналу. Оптимізація структури управління логістичними системами підприємств

Стратегія зменшення загальних логістичних витрат передбачає досягнення основних цілей, таких як зниження виробничих витрат, оптимізація процесів доставки та складування, а також підвищення ефективності логістичних рішень компанії.

Для скорочення капіталовкладень у власні логістичні об'єкти підприємства все частіше вдаються до оренди складів загального користування, організовують прямі поставки продукції кінцевим споживачам, минаючи окремі ланки логістичного ланцюга, та впроваджують сучасні технології, що дозволяють доставляти товари точно в обумовлені терміни.

Підвищення якості логістичних послуг включає впровадження таких заходів: розробку ефективних систем обслуговування клієнтів на етапах до та після продажу; впровадження систем управління якістю в логістичних центрах; покращення якості наданих логістичних послуг; сертифікацію систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів.

Стратегія логістичного аутсорсингу спрямована на оптимізацію

логістичних процесів шляхом: вибору оптимальних локацій для виробництва, передачі частини логістичних функцій на аутсорсинг, а також концентрації внутрішніх ресурсів на ключових компетенціях компанії.

Аналізуючи сучасні тенденції, можна зробити висновок, що логістичний мікс має бути побудований з орієнтацією на споживача, приділяючи особливу увагу якості. Такий підхід не лише підвищує конкурентоспроможність компаній, але й сприяє загальному розвитку логістичної інфраструктури. В Україні, за даними Світового банку, спостерігається позитивна динаміка в галузі логістики, що свідчить про зростання її ефективності.

Завдяки вигідному географічному положенню, Україна має потенціал стати одним з лідерів у сфері міжнародних перевезень. Однак для повного реалізації цього потенціалу необхідно активно розвивати транспортну інфраструктуру, зокрема, впроваджувати сучасні логістичні рішення та цифрові технології. Це дозволить забезпечити ефективну взаємодію всіх видів транспорту та сприяти розвитку внутрішньої логістики.

Україна рухається шляхом сталого розвитку, і логістика відіграє в цьому процесі ключову роль. Вона доповнює загальну транспортну стратегію, яка спрямована на:

1. Повна модернізація транспортної інфраструктури.
2. Модернізація транспортної системи за допомогою інновацій та реалізація великих інвестиційних проектів.
3. Створення безпечного, екологічного та енергозберігаючого транспорту.
4. Створення умов для вільного пересування людей та товарів між регіонами.

Для того, щоб досягти поставлених цілей, необхідно оновити наявні послуги, зробити транспортну систему більш багатофункціональною та покращити сполучення між різними видами транспорту. Це, в свою чергу, сприятиме досягненню трьох ключових цілей сталого розвитку:

- з економічного боку – досягнення економічної рентабельності логістичних операцій у державному та приватному секторах;

- з екологічного боку – зменшення шкоди навколишньому середовищу, яку завдають різні транспортування природі;
- з соціального боку – підвищення безпеки дорожнього руху, збільшення кількості робочих місць, підвищення заробітної плати, покращення рівня життя у країні, уникнення заторів і затримок у перевезеннях тощо.

Для вирішення проблеми класифікації логістичних стратегій необхідно розробити систему класифікації за їх видами, згрупувавши їх відповідно до їх відмінних рис або за певними ознаками. Підставою для цього є, перш за все, визначення терміну «логістична стратегія», згідно з яким, серед іншого, основними характеристиками такої стратегії є «(по суті) комплексна програма ключових напрямів, дій і рішень» та «сумісність з довгостроковими цілями і бізнес-стратегією компанії».

Згідно з цим висновком, логістичні стратегії слід класифікувати за двома критеріями:

- перший рівень класифікації передбачає угруповання логістичних стратегій відповідно до загальної бізнес-стратегії;
- на другому рівні деталізуються різновиди логістичних стратегій, визначених на першому рівні. Цей рівень описує конкретні напрямки та плани дій для реалізації кожного виду стратегії (рис. 1.1).

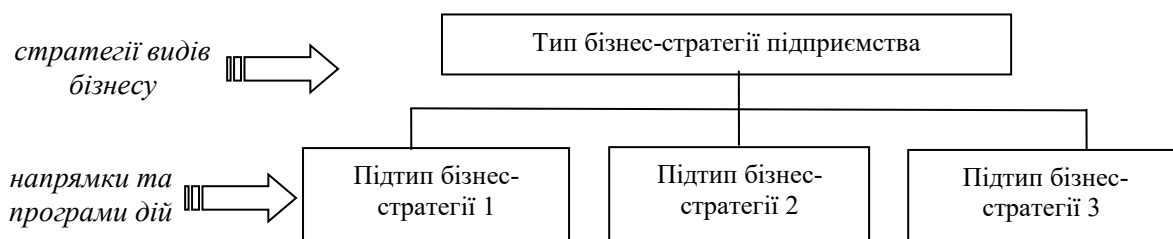


Рисунок 1.1 – Класифікаційні ознаки логістичних стратегій

Запропонована класифікація логістичних стратегій виходить з того, що логістика тісно пов'язана з загальною бізнес-стратегією підприємства. Іншими словами, логістична стратегія розробляється під конкретну бізнес-модель

компанії та спрямована на її підтримку. Такий підхід підтверджується численними науковими дослідженнями.

Зокрема, до основних характеристик можна віднести стратегічний профіль компанії, джерела її конкурентних переваг, позицію на ринку, конкурентну позицію та маркетингову орієнтацію, розмір компанії, принципи дотримання вартості, спосіб конкуренції на цільовому ринку та характер її ринкової поведінки. При класифікації логістичних стратегій за типом управлінської стратегії найбільш доцільно виділяти стратегії зниження витрат, підвищення якості та інноваційні стратегії, залежно від способу досягнення конкурентної переваги. Такий підхід дає можливість удосконалити традиційну класифікацію логістичних стратегій, яка включала два типи (скорочення витрат та підвищення рівня обслуговування), додавши третій елемент — логістичну інноваційну стратегію.

Ця концепція є актуальною в умовах високої конкуренції та динамічного розвитку сучасного українського ринку. Інноваційні процеси, які включають необхідність впровадження нових підходів до планування, управління і ефективного використання матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від виробника до споживача, стають незамінними у всіх сферах, включаючи управління логістичними стратегіями. Це підтверджується тим, що запропонована загальна класифікація логістичних стратегій дозволяє досягти більш тісного зв'язку зі стратегією бізнесу, ніж інші класифікації, і дає компаніям можливість повністю реалізувати стратегії, прийняті в їхній галузі.

Іншими словами, логістичні стратегії є конкретизованим виразом загальної бізнес-стратегії компанії. Вони надають детальніший план дій щодо управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Другий рівень класифікації логістичних стратегій дозволяє глибше зануритися в їхню специфіку, визначаючи конкретні напрямки та підходи, які відповідають загальній стратегії компанії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація логістичних стратегій залежно від типу

бізнес-стратегій

Типи бізнес-стратегій	Тип логістичних стратегій	Підтипи логістичних стратегій
Стратегія скорочення витрат	Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	<i>Згідно із напрямками розвитку логістичних стратегій у бізнесі:</i> • договірні логістичні стратегії; • логістичного аутсорсингу; • стратегія логістичного партнерства; • стратегія швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок. <i>Згідно зі способами подолання базових логістичних проблем:</i> • стратегія інтеграції функцій і процесів; • стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів); • стратегія зменшення/ліквідації запасів; • стратегія скорочення циклу; • стратегія диференціації обслуговування клієнта; • стратегія кооперації у відносинах «постачальник-споживач». <i>Згідно з певними аспектами діяльності підприємства:</i> • стратегія на основі часових параметрів; • стратегія на основі захисту навколишнього середовища; • стратегія підвищеної продуктивності; • стратегія з доданою вартістю; • стратегія диверсифікації або спеціалізації; • стратегія фокусування; • стратегія зростання тощо.
Стратегія підвищення якості	Стратегія поліпшення якості логістичного сервісу	
Стратегія інновацій	Інноваційна логістична стратегія	

Запропонована класифікація логістичних стратегій компаній є базовою концепцією, яка дозволяє систематизувати різноманітність підходів до управління логістичними процесами в залежності від стратегічних цілей підприємств та зовнішніх факторів. Ця класифікація відкриває перспективи для подальших досліджень та розробок у цій сфері.

Різнманітність логістичних стратегій зумовлена індивідуальними особливостями організації логістичних процесів на кожному підприємстві. Ці особливості визначаються глибиною інтеграції логістичного підходу в систему управління, застосовуваними методами і підходами до формування стратегії, а також специфікою діяльності підприємства та його стратегічними цілями [26, с. 43].

Логістична стратегія – це шлях до підвищення ефективності бізнесу через оптимізацію всіх процесів, пов'язаних з рухом товарів і послуг. Для розробки такої стратегії необхідно провести ретельний аналіз потокових процесів, визначити слабкі місця та розробити план дій для їх усунення. Впровадження стратегії дозволить знизити витрати, підвищити швидкість доставки, поліпшити якість обслуговування клієнтів та збільшити прибутковість підприємства [40, с. 127].

Ключовим етапом оцінки стратегічного логістичного управління є вибір оптимального шляху реалізації логістичної стратегії, який базується на попередній оцінці потенціалу підприємства (рис. 1. 2).

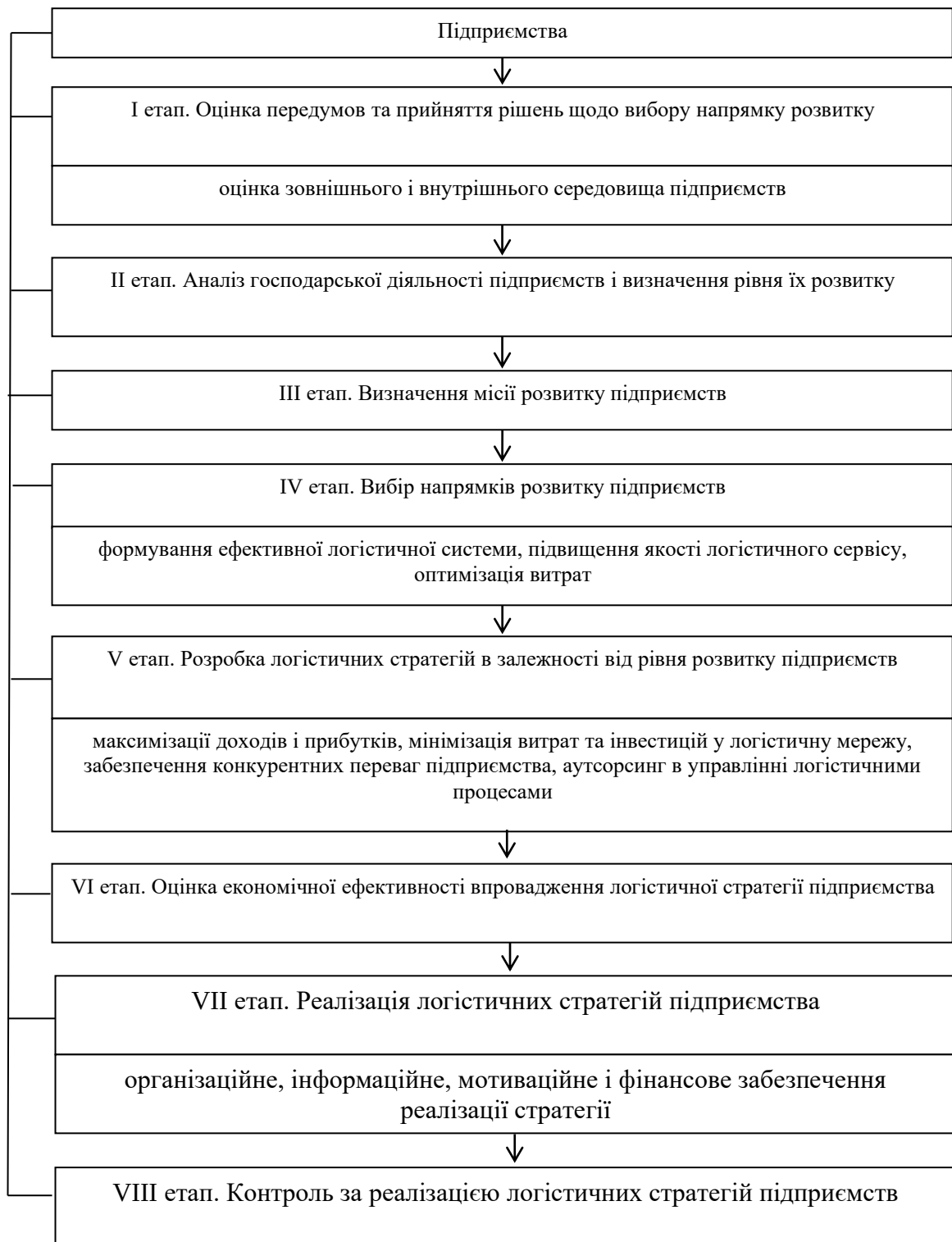


Рисунок 1.2 – Етапи розробки логістичних стратегій підприємств

Логістична стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення

ефективності роботи підприємства. Вона включає в себе оптимізацію організаційної структури, впровадження систем управління якістю, розвиток персоналу та створення інтегрованих інформаційних систем. Все це дозволяє компанії адаптуватися до мінливих умов ринку та досягати стабільних результатів.

Основною відмінністю реалізації стратегії з точки зору логістичного підходу є застосування логістичних методів та інструментів на відповідному рівні. Фінансові аспекти забезпечення реалізації логістичної стратегії на підприємствах мають вирішуватися насамперед через розробку інвестиційних програм, отримання стратегічних та конкурентних переваг, максимізацію та підвищення рівня логістичного сервісу, максимізацію доходів та прибутку, мінімізацію витрат, включати заходи з розвитку товаровиробників, зокрема забезпечення інвестицій у логістичні мережі. Досягнення цих цілей сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, покращенню ефективності їх діяльності та залученню інвестицій. Для забезпечення досягнення цих цілей на підприємстві має бути розроблена детальна логістична стратегія.

Тому для того, щоб оцінити логістичну стратегію як конкурентоспроможну та якісно оптимальну, необхідно поступово створювати систему управління логістичними процесами, яка управляє всіма логістичними функціями з певним рівнем відповідальності з метою ефективного досягнення цілей, визначених у загальній стратегії компанії. Нижче наведені деякі з ключових елементів системи управління логістичними процесами. У процесі реалізації визначеної конкурентної логістичної стратегії необхідно здійснювати моніторинг та аналіз досягнутих результатів і, за необхідності, коригувати стратегічні цілі та вдосконалювати управління логістичним процесом.

РОЗДІЛ 2

СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ГУАЛА КЛОЖЕРС ТЕХНОЛОГІЯ УКРАЇНА було засноване у 1990 році як АТ Технологія і здійснювало випуск методичного ковпачка K2 для різних медичних флаконів. У 1992 році на підприємстві започатковують випуск роз'ємів для інтегральних мікросхем ЕОМ. У 1992-1995 роках здійснюється запуск виробництва алюмінієвих гвинтових ковпачків для напоїв, довгих алюмінієвих гвинтових ковпачків з боковим друком та ковпачку типу snap-on. В 2008 році розпочинається будівництво нового заводу Гуала Кложерс Технологія Україна та входження компанії в глобальну групу компаній Гуала Кложерс Груп, а в 2015 році на базі виробництва створюється центр R&D та започатковується виробництво синтетичних пробок типу камю та декоративних дерев'яних деталей для пробок цього типу.

Головний офіс підприємства знаходиться за юридичною адресою: м. Суми, вул. Лінійна, буд. 18. Характеризуючи організаційну структуру товариства, слід, перш за все, відзначити, що структура підприємства – це склад і співвідношення внутрішніх підрозділів, що формує єдиний господарюючий суб'єкт. Окрім того, що стосується організаційної структури досліджуваного підприємства, то слід зазначити, що ця компанія має форму колективної власності, а вищим органом управління є загальні збори акціонерів.

Згідно Статуту ТОВ Гуала Кложерс Технологія Україна основним видом економічної діяльності компанії є виробництво легких металевих пакувань.

Товариство керується у своїй діяльності законодавством України, Установчим договором та Статутом.

Спеціалізація потребує зосередження засобів виробництва та робочої сили для організації розвитку виробничих напрямків певних видів продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяг та структура товарної продукції підприємства

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.Ковпачок алюмінієвий	867507	42,1	992806	40,8	986713	37,7	949009	42,3
2. Ковпачок полімерний	722922	35,7	868705	35,4	882849	34,5	824825	36,8
3. Пробка для спиртних напоїв	371789	17,5	496403	19,2	571255	22,8	341330	15,2
4. Алюмінієва капсула-напівфабрикат	103275	4,7	124101	4,6	155797	5,0	127724	5,7
Всього по підприємству	2065492	100,0	2482015	100,0	2596614	100,0	2242888	100,0

Згідно з даними звіту (форма 2), алюмінієві ковпачки були основним продуктом компанії протягом аналізованого періоду. Хоча їхня частка в загальному обсязі продажів дещо знизилась з 42,1% у 2021 році до 37,7% у 2023, компанія продовжувала поглиблювати свою спеціалізацію в цьому сегменті. Така динаміка відповідає стратегічним планам компанії та попитом на ринку.

Ключовим чинником успішного економічного зростання на всіх рівнях є врахування потреб і очікувань працівників. Тільки залучаючи їх до процесу підвищення ефективності, можна досягти стійкого розвитку підприємств та економіки в цілому. Динаміка зміни чисельності працівників на підприємстві та ефективності їх використання наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка середньої чисельності працівників й ефективності їх використання на підприємстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	707	700	698	98,7
Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по підприємству	271	269	273	100,7
Вартість товарної продукції в на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	2921,49	3545,74	3720,08	127,34
Фонд оплати праці, тис. грн	189617,4	193620	211284,6	111,43
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	268,2	276,6	302,7	125,6

Незважаючи на скорочення штату на 9 осіб (1,3%) у 2023 році порівняно з 2021 роком, продуктивність праці в досліджуваному господарстві зросла. Це стало можливим завдяки збільшенню кількості робочих днів на одного працівника та підвищенню середньої вартості товарної продукції на працівника на 27,34%.

Значне підвищення середньорічної заробітної плати працівника на 25,6% у 2023 році до 302,7 тис. грн свідчить про високу ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Таке зростання стало можливим завдяки збільшенню фонду оплати праці на 11,43%, яке пояснюється як підвищенням заробітної плати, так і незначним скороченням штату.

Формування матеріально-технічної бази є фундаментом для початку та успішної діяльності будь-якого підприємства. Саме забезпеченість основними засобами визначає його масштаби, можливості та майбутній розвиток (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Забезпеченість основними фондами та ефективність їх використання в товаристві за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відношення 2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	369554	309253	268249	72,59
Фондоозброєність, тис.грн.	522,71	441,79	384,31	73,52
Фондовіддача, грн.	5,59	8,03	9,68	173,17
Фондомісткість, грн.	0,18	0,12	0,1	55,56
Вартість товарної продукції на 1 робітника, тис.грн.	2921,49	3545,74	3720,08	127,34

Аналіз основних засобів підприємства показує, що фондоозброєність зменшилася на 26,48 %. Щодо коефіцієнту фондовіддачі у 2021 році становив 5,59 грн, а у 2023 році – 9,68 грн, тобто збільшився на 73,17%. Водночас протилежний показник фондовіддачі - фондомісткість – зменшився майже на половину, а саме на 44,44%.

Ефективне виробництво, спрямоване на отримання прибутку, лежить в основі розвитку сучасних підприємств. Прибуток не лише забезпечує фінансову стабільність компанії, але й слугує потужним стимулом для інвестицій, розширення виробництва та вдосконалення технологій. Таким чином, прибутковість є ключовим елементом ринкової економіки. Ефективність функціонування підприємства в значній мірі залежить від раціонального використання ресурсів і визначає його конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності товариства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
				+, -	%
Дохід від реалізації продукції, всього, тис. грн.	2065492	2482015	2596614	531122	125,71
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	2921,49	3545,74	3720,08	798,59	127,34
Валовий прибуток, всього, тис. грн.	632091	909474	877918	245827	138,89
в т. ч. - на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	894,05	1299,25	1257,76	363,71	140,68
Чистий прибуток (збиток),+,-, всього, тис. грн.	288332	566832	592477	304145	205,48
в т. ч. - на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	407,82	809,76	848,82	441,0	208,14
Рівень сукупної рентабельності, %	16,53	29,15	29,48	12,95	-

Аналіз основних економічних показників підприємства показує, що його діяльність коливається з року в рік: 2023 рік був найефективнішим за всіма показниками, тоді як у 2021 році фінансові показники були гіршими.

Аналогічна ситуація з основними показниками ефективності - валовим прибутком та чистим прибутком. Ці показники також мають тенденцію до

поступового стрімкого зростання. Так, у 2023 році валовий прибуток на одного працівника зріс на 40,68% в порівнянні із 2021 роком. Таке різке зростання пов'язане з покращенням використання трудових ресурсів підприємства. І слід зазначити, що показник сукупної рентабельності з кожним роком зростає, що в 2023 році він сягнув 29,48%, що на 12,95% більше ніж у 2021 році.

Щоб покращити структуру та спеціалізацію виробництва, а також підвищити ефективність окремих культур, ми регулярно аналізуємо рентабельність нашого господарства. Цей аналіз допомагає виявити слабкі місця та розробити стратегію для подолання поточних ринкових викликів. Таким чином, ми прагнемо не тільки підвищити ефективність власного виробництва, а й внести свій вклад у розвиток аграрного сектору в цілому.

2.2 Аналіз логістичної діяльності підприємства

Управління логістикою на промислових підприємствах спрямоване на досягнення гармонії між усіма елементами руху матеріальних ресурсів. Виробники зобов'язані постійно контролювати, чи не відхиляється фактичний шлях товарів від запланованого, визначати масштаби таких відхилень і своєчасно реагувати на будь-які загрози, які можуть призвести до критичних ситуацій у логістичному ланцюгу [14, с. 121].

Ефективність роботи будь-якого підприємства, зокрема ТОВ Гуала Кложерс Технологія Україна, значною мірою визначається налагодженою системою логістичного управління. Ця система охоплює весь ланцюжок від закупівлі сировини та матеріалів до доставки готової продукції споживачам, включаючи транспортні операції та складське господарство. Аби оцінити, наскільки ефективно функціонує логістика на цьому підприємстві, пропонується проаналізувати його організаційну структуру, детально зображену на рисунку 2.1.

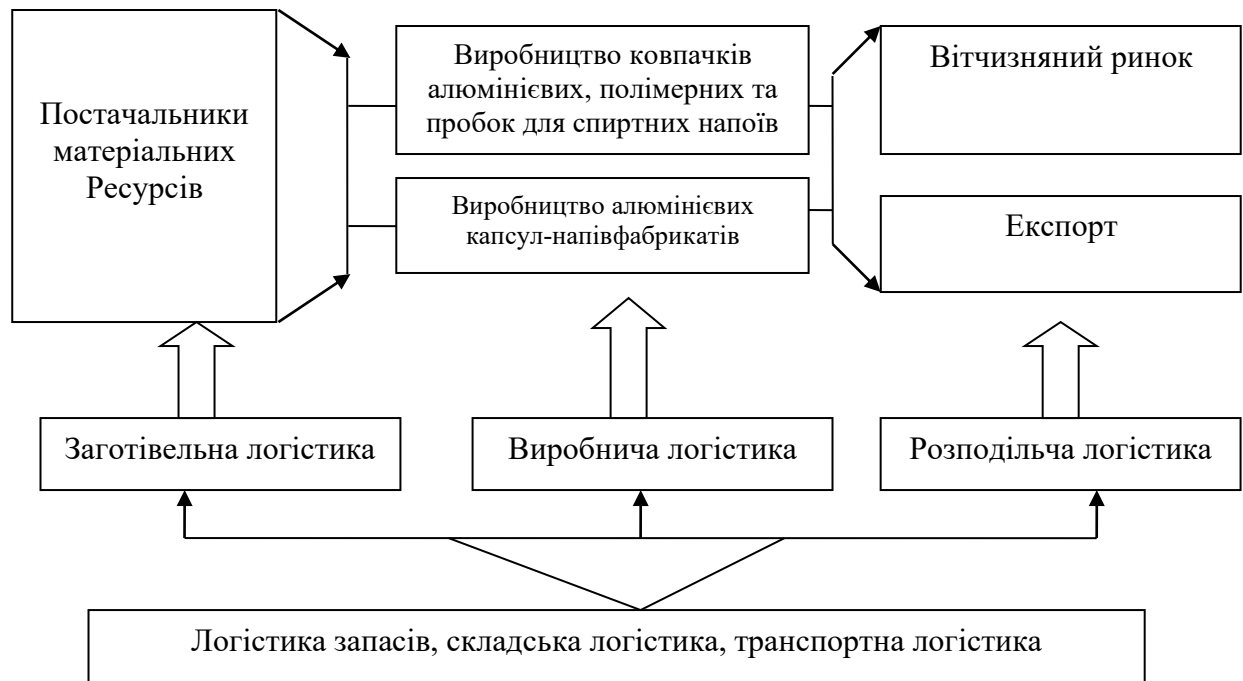


Рисунок 2.1 – Структура логістичного управління діяльністю ТОВ Гуала
Кложерс Технологія Україна

Логістика досліджуваного підприємства охоплює весь ланцюжок від постачальників сировини до кінцевого споживача. Вона складається з таких ключових елементів: управління запасами, ефективне функціонування складів та оптимізованих транспортних маршрутів. Ці складові тісно взаємодіють між собою, забезпечуючи безперебійний рух сільськогосподарської продукції від поля до столу.

Незважаючи на накопичений досвід вирішення окремих логістичних задач, існуюча практика характеризується фрагментарністю. Для забезпечення системного логістичного управління необхідний комплексний підхід, що передбачає формулювання та вирішення оптимізаційних задач, спрямованих на максимізацію ефективності кожного виду логістики та загальної логістичної системи підприємства відповідно до встановлених критеріїв.

Щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює логістична система підприємства, необхідно чітко визначити конкретні цілі та завдання кожної її складової: закупівель, транспортування, зберігання, виробництва, дистрибуції та обробки інформації.

Інформаційна логістика є фундаментом для будь-якої логістичної діяльності підприємства. Аналіз внутрішніх даних є ключовим методом дослідження в цій сфері. Сукупність усіх інформаційних потоків, що функціонують як всередині, так і за межами логістичної системи, формує складну інформаційну структуру. Для ефективного управління цією структурою широко застосовується програмне забезпечення 1С:Підприємство. Це комплексне рішення дозволяє не тільки оптимізувати логістичні процеси, але й забезпечити доступ до необхідної інформації та підтримувати роботу технічних засобів, що обслуговують матеріальні потоки.

Логістика постачання є невід'ємною частиною логістичної діяльності підприємства. Вона охоплює управління потоками ресурсів від перших контактів з постачальниками до організації зберігання сировини на власних складах. Для об'єктивної оцінки ефективності співпраці з постачальниками рекомендується застосовувати ABC-аналіз. Цей метод дозволяє виявити найбільш вигідних партнерів та оптимізувати логістичні процеси підприємства (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – ABC-аналіз постачальників ТОВ Гуала Кложерс Технологія Україна за 2023 р.

Постачальники	Обіг, тон	Частка у загальному обігу, %	Група
Zhengzhou Guandon (Китай): <i>алюмінієвий лист</i>	6989	41,32	А %
Granges Konin (Польща): <i>алюмінієвий лист</i>	5689	33,63	
Chimei (Китай): <i>гранулят пластику</i>	960	5,68	
Akzonobel (Нідерланди): <i>лаки і фарби</i>	859	5,08	В %
Makrolon (Німеччина): <i>гранулят пластику</i>	800	4,73	
Metlac (Італія): <i>лаки і фарби</i>	798	4,72	
Київський КПК (Україна): <i>гофротара</i>	500	2,96	С %
HB Fuller (Швейцарія): <i>клеї</i>	156	0,92	
Kurz (Німеччина): <i>фольга для гарячого тиснення</i>	50	0,3	
Meyer (Німеччина): <i>прокладка ущільнювальна</i>	28	0,17	
Termomelt (Італія): <i>клеї</i>	22	0,13	
Grządziel Investment (Польща): <i>прокладка ущільнювальна</i>	19	0,11	
NP cork (Португалія): <i>натуральні коркові пробки</i>	15	0,09	
Celloplast (Італія): <i>барвники для пластику</i>	15	0,09	

DIAM (Франція): <i>натуральні коркові пробки</i>	12	0,07	
MGJ (Франція): <i>прокладка ущільнювальна</i>	2	0,01	
Разом	16914	100,0	

Джерело: розраховано автором на основі первинної інформації договірному відділу

Проведений ABC-аналіз свідчить, що до групи А відносяться постачальники Zhengzhou Guandon (Китай), Granges Konin (Польща) та Chimei (Китай), які є основними для підприємства, бо в структурі постачань займають 80,63%. Вони постачають основні види ресурсів, а саме алюмінієві листи та гранулят пластику.

У групу В було віднесено постачальників лаків та фарб, які мають сукупну частку в загальному обсязі постачань 14,53% і вважаються менш значущими партнерами. Група С складається з постачальників з найменшою питомою вагою (4,59%), що свідчить про їхню найнижчу значимість для бізнесу. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що для досягнення поставлених цілей, зокрема, скорочення витрат на закупівлі, найбільш ефективним буде фокусування на взаємодії з постачальниками групи А. Це обумовлено тим, що саме співпраця з даною категорією партнерів має найбільший потенціал для впливу на ключові показники діяльності підприємства, такі як обсяг продажів та якість продукції.

При виборі постачальника підприємство в першу чергу орієнтується на свій досвід взаємодії з ним. Сформований список надійних партнерів дозволяє компанії укладати договори та здійснювати передоплати за спрощеною процедурою. Однак, якщо потенційний постачальник не входить до цього списку, компанія застосовує більш ретельну перевірку, щоб мінімізувати фінансові та інші ризики.

Транспортна логістика – це невід'ємна частина будь-якого бізнесу, що займається виробництвом або продажем товарів. Її основне завдання – забезпечити своєчасну доставку продукції до споживача за мінімальних витрат. Для цього фахівці з транспортної логістики визначають найкращі маршрути,

обирають оптимальні види транспорту та координують роботу всіх ланок логістичного ланцюга [21, с. 61].

ТОВ Гуала Кложерс має власний автопарк, що складається з 28 транспортних засобів, які використовуються для внутрішніх потреб виробництва. Для перевезення готової продукції на внутрішній і зовнішній ринки компанія додатково залучає послуги сторонніх перевізників. Щорічно компанія використовує в середньому 352 фури, надані аутсорсинговими компаніями. Крім того, частина вантажів транспортується залізничним транспортом в централізованому порядку.

Логістика складування є невід’ємною частиною логістичного ланцюга. Якість її виконання безпосередньо впливає на ефективність роботи всього підприємства, оскільки від неї залежить оптимальність руху товарів. На даний момент досліджуване підприємство використовує чотири склади. Для забезпечення ефективної роботи складів необхідно дотримуватися таких вимог: точний і своєчасний прийом товарів, раціональне розміщення продукції для максимального використання площ, збереження якості товарів та своєчасна доставка.

Для забезпечення ефективного управління матеріальними запасами на підприємстві необхідно мати чітко структуровану систему обліку та контролю операцій. Аби провести глибокий аналіз матеріальних цінностей, слід класифікувати запаси за їхнім функціональним призначенням у виробничому процесі. Пропонується розглянути структуру матеріальних запасів ТОВ Гуала Кложерс за період 2021-2023 років та детально проаналізувати співвідношення між окремими складовими цих запасів (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вартість та структура запасів ТОВ Гуала Кложерс в 2021-2023 рр.

Найменування запасів	Наявність запасів, тис. грн.			Структура запасів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виробничі запаси	147570	352084	184258	38,72	51,52	45,69
Незавершене виробництво	73342	83453	58006	19,24	12,21	14,38
Готова продукція	156481	246629	160762	41,05	36,09	39,86

Товари	3764	1235	296	0,99	0,18	0,07
Всього	381157	683401	403322	100,0	100,0	100,0

Аналіз структури запасів досліджуваного підприємства за період 2021-2023 років демонструє значну частку виробничих запасів, які складають близько половини від загального обсягу. З огляду на це, а також на помітну варіативність загальних запасів за роками, підприємству необхідно впровадити ефективне управління запасами на всіх етапах логістичного ланцюга, від постачання сировини до реалізації готової продукції.

Логістична оптимізація запасів спрямована на максимізацію ефективності виробничих процесів та задоволення попиту споживачів при мінімізації витрат, пов'язаних із утриманням запасів. Ключовими завданнями є визначення оптимального рівня запасів, вибір відповідної системи управління запасами з урахуванням специфіки продукції та особливостей матеріальних ресурсів та готової продукції.

З метою ефективного управління запасами на підприємстві пропонується провести комплексне дослідження за допомогою моделей ABC-XYZ та EOQ. Такий підхід дозволить точно визначити оптимальний обсяг замовлень для кожного виду ресурсу. Оскільки сільськогосподарські підприємства мають специфічні особливості, рекомендуємо здійснювати управління запасами сировини та готової продукції окремо. Результати попереднього аналізу виробничих запасів за методом ABC наведено в таблиці 2.7, що дає змогу класифікувати ресурси за їхньою важливістю.

Таблиця 2.7 – Групування виробничих запасів методом ABC-аналізу за 2023 рік

Види запасів	Вартість запасів, тис. грн.	Питома вага кожного виду запасів в загальному обсязі, %	Кумулятивний обіг, %	Група
Алюмінієвий лист	46433	25,2	25,2	А (83,3%)
Гранулят пластику	38326	20,8	46,0	
Натуральні коркові пробки	37404	20,3	66,3	
Лаки і фарби	31324	17,0	83,3	
Фольга для гарячого	11977	6,5	89,8	В

тиснення				(12%)
Прокладка ущільнювальна	10134	5,5	95,3	
Барвники для пластику	4422	2,4	97,7	С (4,7%)
Клеї	4238	2,3	100	
Разом	184258	100,0	-	

Згідно з розрахунками, наведеними в таблиці 2.7, найбільшу вартість (83,3%) серед усіх запасів складають товари групи А. До цієї групи належать ключові ресурси для сільського господарства: мінеральні добрива, нафтопродукти, засоби захисту рослин та насіння. Група В, що включає корми для тваринництва, становить 12% від загальної вартості запасів. Найменшу частку (4,7%) мають запаси групи С, до якої відносяться газ, інструменти, інвентар та тара.

Для більш детального аналізу та оптимізації управління запасами було проведено комбінований ABC-XYZ-аналіз. Результати цього аналізу візуалізовано у вигляді інтегрованої матриці (рис. 2.2), що дозволяє класифікувати запаси за однорідністю їхніх характеристик та прогнозованої потреби.

Група	X	Y	Z
С	Мінеральні добрива Нафтопродукти Засоби захисту рослин	Насіння для посіву	
В		Комбікорми Корми власного виробництва	Газ природний
С		Інструменти та господарський інвентар	Тара та тарні матеріали

Рисунок 2.2 – Інтегрована матриця ABC- і XYZ-аналізу для виробничих запасів досліджуваного підприємства

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи рисунок 2.3, бачимо, що найбільшої уваги в системі управління запасами потребує група А. Її висока вартість вимагає постійного моніторингу та детального планування використання. Оптимальним підходом до формування замовлень для цієї групи є модель з фіксованим розміром партії

та встановленою точкою замовлення. Запаси групи В потребують періодичного контролю та прогнозування споживання. Для них доцільно застосовувати модель з фіксованою точкою замовлення. Група С, маючи найнижчу вартість, вимагає мінімального контролю. Для неї ефективною є система управління мінімум – максимум.



Рисунок 2.3 – Рекомендований підход до управління запасами у ТОВ Гуала на основі класифікаційних груп АВС-аналізу

Ключовим елементом логістики на виробництві є розподільча логістика, яка відповідає за ефективне управління матеріальними потоками. Спеціалізацією компанії Гуала є виробництво алюмінієвих та полімерних ковпачків, а також пробок для алкогольних напоїв. Ці продукти користуються значним попитом на міжнародних ринках і є основним джерелом прибутку компанії. Динаміку продажів продукції за кордон можна простежити в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка збуту продукції підприємства в 2021-2023 рр.

Роки	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.,	в т.ч. експорт	
		тис. грн	%
2021 р.	2 635 000,00	1 675 035,00	63,57
2022 р.	2 160 354,00	1 741 976,29	80,63
2023 р.	2 235 787,00	1 829 077,30	81,81

Проведене дослідження (таблиця 2.8) вказує на значний потенціал зростання прибутковості компанії за рахунок розширення експортних поставок. Оскільки виручка від реалізації продукції на зовнішніх ринках є значно вищою, ніж на внутрішньому ринку, ми рекомендуємо переглянути структуру продажів на користь експорту.

Таким чином, предметом дослідження є управління матеріальними потоками як основним компонентом логістичної системи підприємства. Аналіз спрямований на оцінку ефективності управління логістичними процесами шляхом виявлення оптимальних значень витрат та забезпечення безперебійності функціонування підприємства.

2.3 Оцінка стану стратегічного управління логістичними процесами на підприємстві

Головна мета логістики на підприємстві - це збільшення прибутку за рахунок зниження витрат. Ефективна логістична система дозволяє оптимізувати всі процеси, пов'язані з переміщенням товарів, від постачальника до споживача. Завдяки цьому можна суттєво скоротити витрати на транспортування, зберігання та обробку вантажів, що в підсумку призводить до значного зростання прибутковості бізнесу.

Для підвищення ефективності логістичної системи ТОВ Гуала необхідно забезпечити її високий рівень надійності. Це досягається шляхом комплексного управління процесами планування в конкретних умовах функціонування підприємства. Оцінка надійності передбачає аналіз всіх елементів логістичної

системи та розрахунок ключових показників ефективності. Процес оцінки складається з кількох етапів: формування системи показників, збір даних, оцінка надійності підприємства та розрахунок інтегрального показника надійності логістичної системи.

На першому етапі оцінки ми обираємо і обґрунтовуємо найважливіші показники, які відображатимуть результативність нашої кампанії. Шляхом аналізу динаміки витрат на логістику у співвідношенні з отриманим прибутком ми можемо оцінити, наскільки ефективно працює наше підприємство та наскільки надійна наша логістична система. Глибокий аналіз впливу кожного елемента логістичної системи на зміну прибутку дозволить нам визначити їхню значущість і створити ефективну систему управління логістичними ризиками.

Основні фактори, які можуть змінити величину логістичних витрат підприємства, перераховані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Фактори впливу на зміну величини логістичних затрат промислового підприємства

Фактори	Середовище		Елемент логістичної системи				
	зовнішнє	внутрішнє	постачання	виробництво	транспортування	збут	складування
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміни в системі замовлень		+	+				
Зміни вимог споживача	+	+		+		+	
Зміни цін на паливо	+				+		
Зміна структури логістичного персоналу		+	+	+	+	+	+
Зміна планів виробництва		+		+			
Інші незаплановані затрати	+	+	+	+	+	+	+

Аналітики логістики зробили значний прогрес у дослідженні структури витрат аграрних підприємств, зокрема, визначили частку логістичних витрат. Однак, питання про створення детальної методики для точного розподілу цих витрат залишається відкритим (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Типова структура логістичних витрат

Статті логістичних витрат	Частка у виручці від реалізації, %	Елемент логістичної системи
Витрати на закупівлю	0,15	Постачання
Виробничі логістичні витрати	0,30	Виробництво
Витрати на збут	0,20	Збут
Складські витрати	3,00	Складування
Витрати на транспортування	1,00	Транспортування
Витрати на управління матеріальними потоками	0,25	Постач., Виробн.
Витрати на логістичне адміністрування	0,20	Всі сфери
Витрати на сервіс	0,30	Збут
Всього	5,40	-

У річній фінансовій звітності підприємства за період з 2021 по 2023 роки відображено детальний розподіл витрат на адміністративні потреби, збут продукції та загальне виробництво. Хоча адміністративні та збутові витрати подаються окремо, більша частина загальновиробничих витрат об'єднана в категорію інші операційні витрати. Таблиця 2.11 надає порівняльний аналіз динаміки цих статей витрат та їх відносного впливу на загальні витрати на логістику.

Згідно з аналізом, у 2023 році найбільша частка витрат на логістику припадає на логістичні витрати у витратах на збут. Логістичні витрати становлять лише 8,7%, що становить невелику частку сукупних витрат. Що стосується адміністративних витрат, то частка витрат на логістику становить 4,7%, що на 5120 тис. грн. більше, ніж у 2021 році.

Таблиця 2.11 – Динаміка обсягу і частки логістичних витрат в загальних витратах товариства за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	величини витрат, %	структури
Операційні затрати	72975	24,3	90287	25,6	50292	18,9	68,92	-22683
Логістичні затрати в операційних	4524	6,2	4605	5,1	1961	3,9	43,35	-2563
Адміністративні затрати	69453	23,2	121687	34,5	156215	58,9	224,92	86762
Логістичні затрати в адміністративних	2222	3,2	9492	7,8	7342	4,7	330,42	5120
Затрати на збут	157518	52,5	141196	39,9	58834	22,2	37,35	-98684
Логістичні затрати	42057	26,7	39958	28,3	13885	23,6	33,01	-28172

у витратах на збут								
Сукупні затрати	299946	100,0	353170	100,0	265341	100,0	88,46	-34605
Логістичні затрати	48803	16,3	54055	15,3	23188	8,7	47,51	-25615

Застосовуючи систему управлінського обліку, ми розраховуємо логістичні витрати за методикою, визначеною в наказі про облікову політику. Як ці витрати розподіляються між різними логістичними напрямками, ви можете побачити в додатку Г.

З огляду на отримані результати конфігурації, рекомендується здійснити групування витрат на логістику за індивідуальними елементами логістичної системи досліджуваного підприємства (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка структури логістичних витрат в межах елементів логістичної системи компанії за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величин и витрат, %	струк- тури
1. Система постачання	6588	13,5	7892	14,6	2991	12,9	45,4	-3597
2. Система виробництва	2782	5,7	4000	7,4	1507	6,5	54,2	-1275
3. Система транспортування	14104	28,9	13892	25,7	6423	27,7	45,5	-7681
4. Система збуту	17423	35,7	20325	37,6	8069	34,8	46,3	-9354
5. Система складування	7906	16,2	7946	14,7	4197	18,1	53,1	-3709
Разом	48803	100,0	54055	100,0	23188	100,0	47,51	-25615

Дослідження логістичних витрат підприємства виявило, що найбільшу частку в загальних витратах становлять витрати на транспортування та збут продукції. У 2023 році витрати на збут суттєво скоротилися на 9354 тис. грн. порівняно з 2021 роком і склали 8069 тис. грн. Витрати на транспортування також значно знизилися на 54,5% у 2023 році, досягнувши рівня 6423 тис. грн. Порівняно менші витрати були зафіксовані в системах складування (4197 тис. грн.) та постачання (2991 тис. грн.). Найменшу частку у загальних логістичних

витратах займала технологічна система виробництва, на яку припадало лише 6,5%.

Третій етап оцінки передбачає створення індивідуальних показників ефективності для кожної складової логістичної системи підприємства. Ці показники, які відображають надійність кожної ланки, розраховуються шляхом ділення чистого прибутку на відповідні логістичні витрати. Загальна ефективність логістичної діяльності підприємства визначається шляхом множення індивідуальних показників надійності всіх ланок. Остаточний етап оцінки передбачає обчислення єдиного інтегрального показника, який характеризує ефективність всієї логістичної системи.

Представимо результати кількісної оцінки кожного елемента логістичної системи та синтезований показник (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники оцінювання ефективності логістичної діяльності підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. +,-	
				+,-	%
Чистий прибуток, тис. грн.	288332	566832	592477	304145	205,48
Логістичні витрати системи постачання	6588	7892	2991	-3597	45,4
Логістичні витрати системи виробництва	2782	4000	1507	-1275	54,2
Логістичні витрати системи транспортування	14104	13892	6423	-7681	45,5
Логістичні витрати системи збуту	17423	20325	8069	-9354	46,3
Логістичні витрати системи складування	7906	7946	4197	-3709	53,1
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	43,8	71,8	198,1	154,3	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	103,6	141,7	393,1	289,5	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	20,4	40,8	92,2	71,8	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	16,5	27,9	73,4	56,9	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи	36,5	71,3	141,2	104,7	-

складування					
Комплексний показник надійності логістичної системи	1,75	1,89	1,16	-0,59	-
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,18			-	-

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Організаційне забезпечення формування логістичної стратегії підприємства

В умовах економічної нестабільності стратегічне управління логістикою набуває особливої актуальності. Компанії починають розглядати свою логістику як єдину систему, яка охоплює всі функціональні підрозділи та етапи виробництва. Завдяки цьому вдається досягти гармонійної взаємодії всіх елементів логістичного ланцюга і, як наслідок, підвищити загальну ефективність підприємства.

На рисунку 3.1 представлено аналогову модель зв'язків досліджуваного підприємства з постачальниками і споживачами.

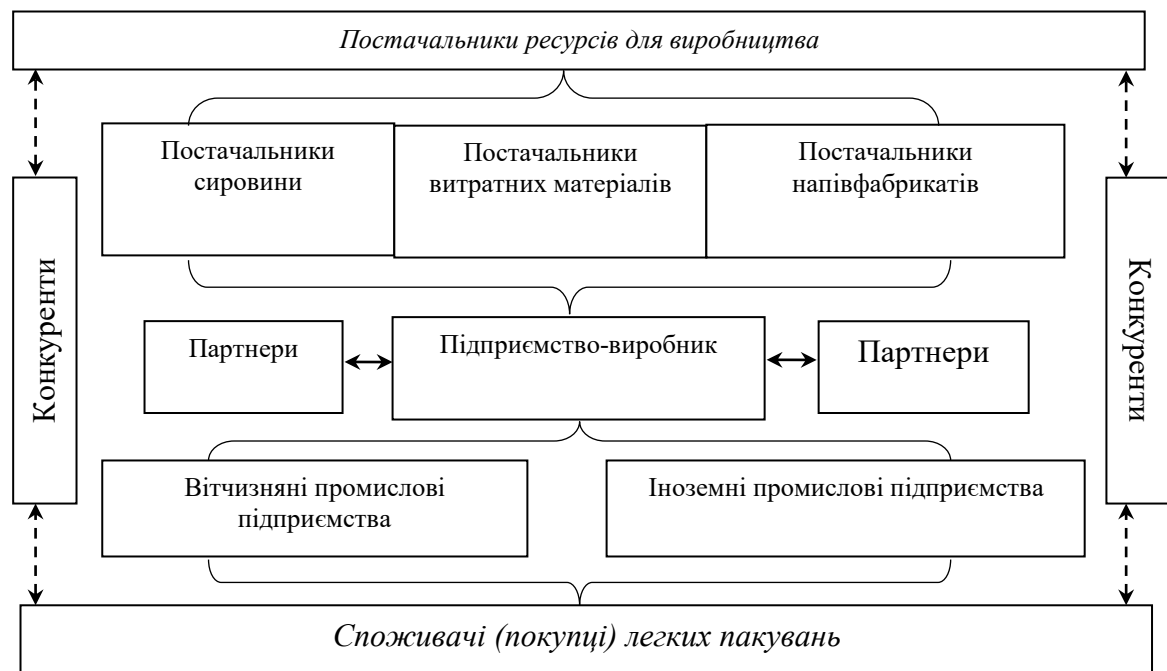


Рисунок 3.1 – Модель зв'язку досліджуваної компанії з постачальниками і покупцями

Виробники легких металевих пакувань повинні переглянути свою діяльність і адаптувати її до нових вимог логістики, зосередившись на оптимізації логістичного ланцюга та створенні додаткової вартості для клієнтів (рис. 3.2).

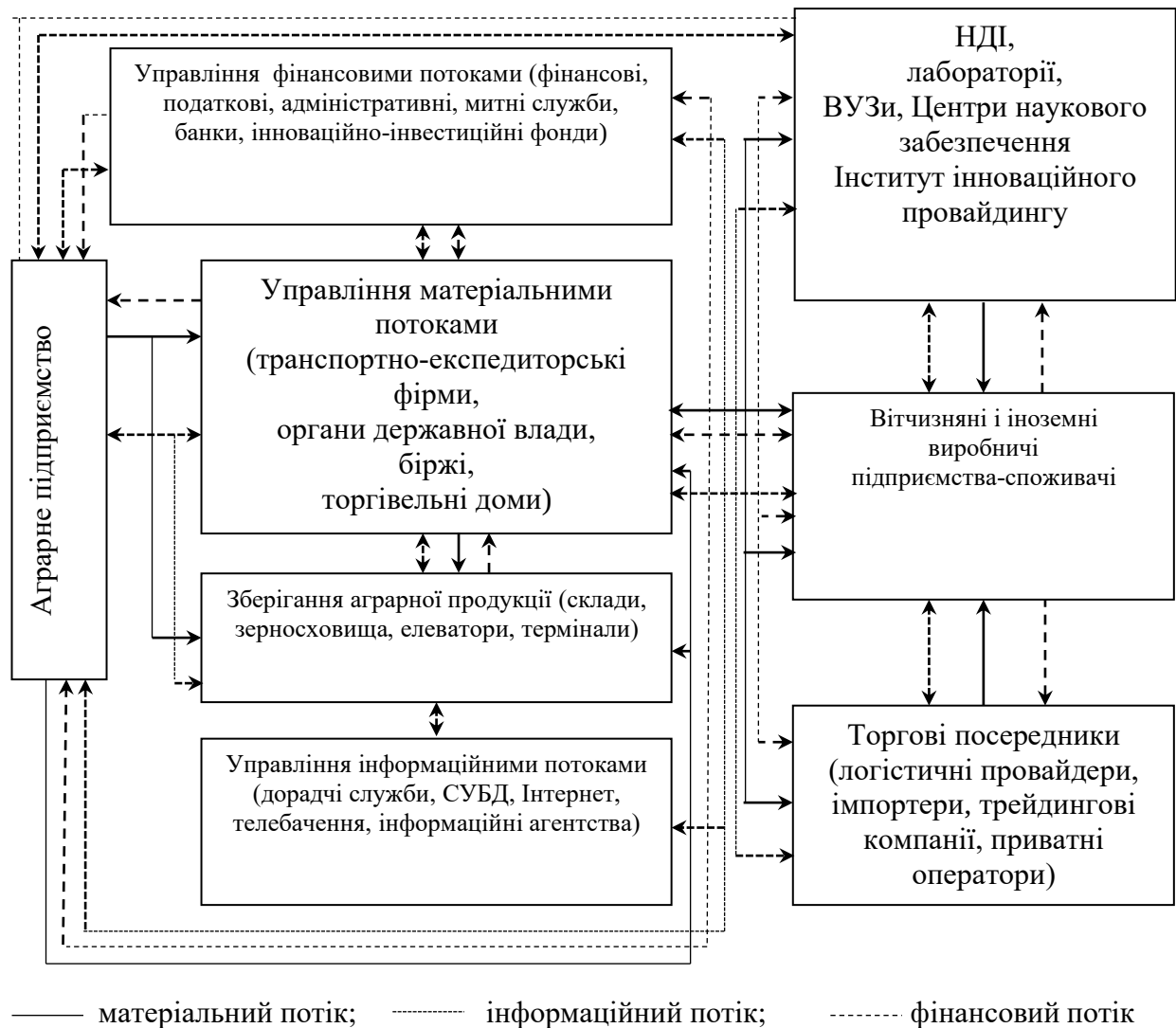


Рисунок 3.2 – Модель організації інтегрованої логістичної системи в промисловому виробництві

Логістичний підхід до управління маркетингом - це нова парадигма, яка кардинально змінює підходи до ведення бізнесу. Замість фрагментарних дій, цей підхід пропонує цілісний погляд на всі бізнес-процеси, від виробництва до доставки кінцевому споживачу. Це дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити

ефективність і, як наслідок, досягти кращих результатів.

Логістична система підприємства – це складна мережа взаємопов’язаних процесів, що забезпечує ефективне управління матеріальними (сировина, готова продукція) та інформаційними потоками. Вона охоплює всі етапи виробничого циклу: від закупівлі ресурсів до доставки кінцевого продукту споживачу.

Зростаюча складність бізнес-процесів та посилення конкуренції стимулюють підприємства до пошуку нових, більш ефективних рішень. Все більшої популярності набувають інтегровані підходи до управління логістичними потоками. Такий підхід дозволяє об’єднати всі етапи логістичного ланцюга в єдину систему, що сприяє підвищенню її ефективності.

Взаємодія логістики та маркетингу є ключовим фактором успіху сучасних промислових підприємств. Ця взаємодія дозволяє досягти максимальної ефективності логістичних процесів і задовольнити потреби споживачів. Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці стратегічних підходів до управління логістикою, які враховують взаємозв’язок з маркетингом.

При цьому, як зазначає Н.О. Лісова, маркетинг визначає потреби споживачів, а логістика забезпечує оперативне задоволення цих потреб. Ефективне управління сільськогосподарським підприємством досягається за рахунок злагодженої роботи маркетингу та логістики, де маркетинг визначає напрямок, а логістика забезпечує швидку реалізацію.

Ми пропонуємо структурований підхід до розробки індивідуальної стратегії управління логістичними процесами, що дозволить нашому підприємству досягти конкурентної переваги на ринку (рис. 3.3).

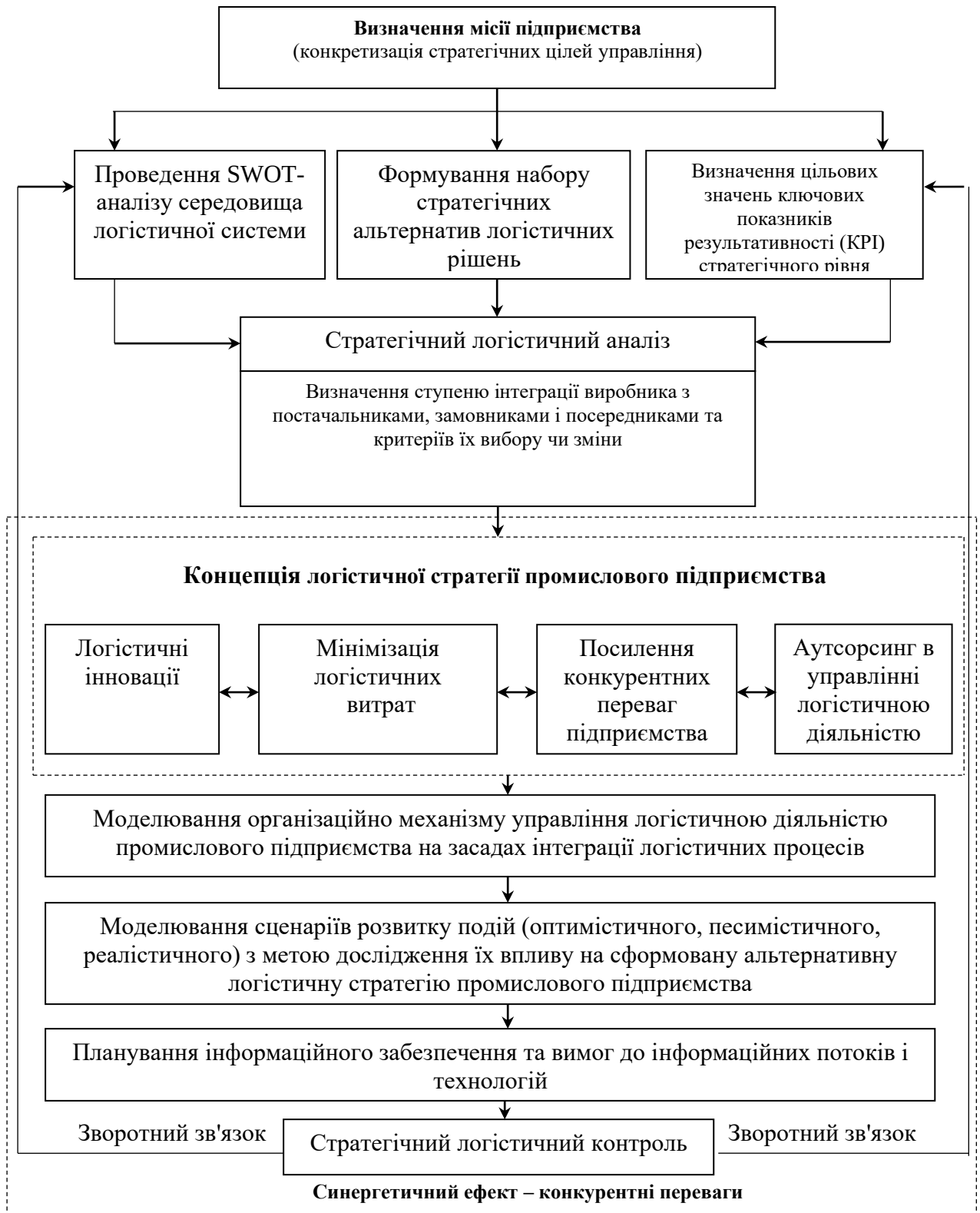


Рисунок 3.3 – Етапи формування й реалізації логістичної стратегії досліджуваної компанії

Глибокий аналіз логістичних процесів виявив критичні точки, на основі яких були сформульовані стратегічні цілі для оптимізації управління

логістикою. При цьому враховані специфіка галузі, економічний контекст країни та глобальні тренди (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі оптимізації логістичного управління виробничими процесами на промисловому підприємстві

Вузькі місця логістичного управління діяльністю	Стратегічні цілі логістичного управління діяльністю
- низька частка створеної доданої вартості; - наявність відчутних витрат, пов'язаних з великими запасами; - недостатня ефективність логістичної системи через значний обсяг витрат вздовж логістичного ланцюга; - значне підвищення загальних логістичних витрат, що є наслідком впровадження нових технологій управління логістикою; - відсутність координації та інформаційного обміну між учасниками логістичного процесу.	- забезпечення конкурентних переваг; - збільшення частки доданої вартості; - максимізація доходів і прибутків; - мінімізація витрат та інвестицій в логістичну мережу; - оптимізація управління рівнем запасів; - використання аутсорсингу в управлінні логістичною діяльністю; - забезпечення стратегічного розвитку логістичної системи.

Щоб оптимізувати логістичні операції на виробництві, необхідно кардинально переглянути існуючі процеси та впровадити інноваційні інформаційні технології [27, с. 11].

Сьогодні, коли економічна ситуація мінлива, ефективне управління логістикою є невід'ємною частиною успішного бізнес-планування. Оптимізація логістичних процесів дозволяє не тільки знизити витрати, але й підвищити швидкість доставки, поліпшити якість обслуговування клієнтів та забезпечити безперебійність постачань. Саме тому ми пропонуємо вашому підприємству скористатися передовими практиками в галузі логістики для успішного подолання кризових ситуацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оптимізація логістичних бізнес-процесів в антикризовому управлінні досліджуваного підприємства

№	Ключовий аспект оптимізації логістичних бізнес-процесів	Опис
1	Аналіз поточного стану логістичних процесів	Виявлення існуючих процесів, функціонування та не ефективностей
2	Гнучкість ланцюга поставок	Адаптація до змін на ринку, різноманітність постачальників
3	Технологічна інтеграція	Використання ІТ-рішень та автоматизація для підвищення ефективності
4	Управління ризиками	Ідентифікація та мінімізація потенційних ризиків
5	Оптимізація запасів	Ефективне управління запасами для зменшення витрат
6	Постійний моніторинг та аналіз	Регулярна оцінка ефективності логістичних процесів
7	Взаємодія з партнерами	Комунікація та співпраця з постачальниками та партнерами
8	Навчання персоналу	Підвищення компетентності персоналу

Таблиця 3.2 пропонує всебічний підхід до вдосконалення логістики в умовах кризи. Щоб виявити слабкі місця та можливості для покращення, необхідно ретельно проаналізувати поточний стан справ. Гнучкість ланцюга поставок та використання сучасних технологій є ключовими факторами для швидкої адаптації до змін і ефективної роботи в кризових ситуаціях. Управління ризиками та оптимізація запасів допомагають мінімізувати витрати та зберегти ресурси підприємства. Систематичний моніторинг, тісна співпраця з партнерами та постійне навчання персоналу гарантують довготривалу ефективність і гнучкість логістичних систем.

У воєнний час на перший план виходить необхідність побудови більш локалізованих і стійких ланцюгів поставок. Традиційні глобальні мережі постачання виявляються вразливими до перебоїв, тому компанії змушені шукати альтернативні джерела сировини та компонентів ближче до місця виробництва. Безопасність і надійність поставок стають пріоритетними завданнями (рис. 3.4).

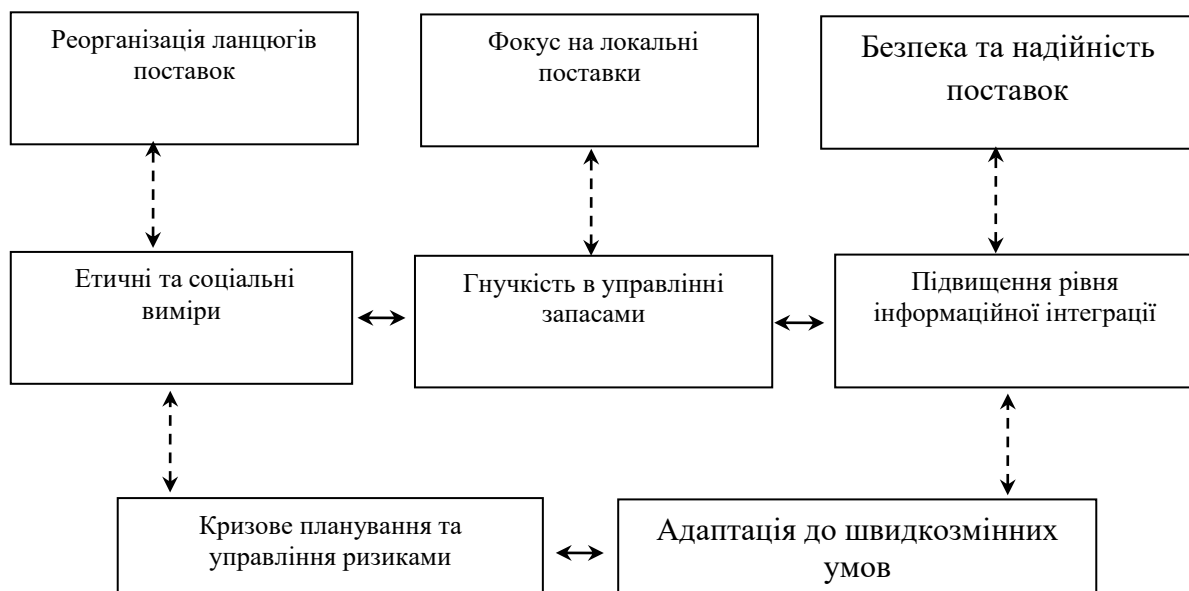


Рисунок 3.4 – Оптимізація логістичних процесів промислового підприємства в умовах війни

Війна суттєво підвищує потребу в оперативному зборі та аналізі даних.

Щоб ефективно діяти в динамічному та непередбачуваному середовищі, необхідно мати постійний доступ до актуальної інформації про ринки, логістичні ланцюги та безпекову обстановку. Безпека товарів під час транспортування та зберігання стає пріоритетом. Ретельне планування маршрутів з урахуванням можливих ризиків та розробка резервних планів є життєво необхідними для забезпечення безперебійної діяльності.

Управління запасами в умовах нестабільності вимагає особливої обережності. Необхідно знайти баланс між забезпеченням безперебійності виробництва та уникненням зайвих витрат на зберігання. Кризове планування є ключовим елементом успішної логістики. Підприємство має бути готовим до різних сценаріїв, включаючи воєнні дії, і швидко адаптувати свої логістичні процеси до змін. Це може включати пошук нових ринків, постачальників та навіть зміну продуктової лінійки. Розробка чіткої логістичної стратегії, яка враховує різні кризові сценарії, є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в умовах війни. Особливу увагу слід приділити гнучкості управління запасами та адаптації до швидкозмінних умов. Крім того, важливо враховувати соціальну відповідальність бізнесу та мінімізувати негативний вплив на спільноти.

Інтегрована логістична система в умовах кризи має бути побудована на принципах гнучкості та оперативності, з обов'язковим врахуванням безпеки та етичних норм. Стратегічне управління виробництвом, співпраця з партнерами та оптимізація просторових факторів дозволять мінімізувати витрати і забезпечать високу якість на всіх етапах логістичного ланцюга, підвищуючи таким чином конкурентоспроможність підприємства.

3.2 Моделювання логістичної стратегії підприємства

Основою будь-якої логістичної стратегії є оптимізація ключових показників ефективності, які визначають її загальний напрямок. Вибір цих показників ґрунтується на результатах попередніх досліджень, що стосуються

розробки логістичних стратегій підприємств, зокрема:

1) Логістична стратегія підприємства – це всеосяжна програма дій, спрямована на оптимізацію управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Вона визначає конкретні кроки, які необхідно вжити для досягнення стратегічних цілей бізнесу в довгостроковій перспективі;

2) Ми пропонуємо нову, більш докладну класифікацію логістичних стратегій підприємств. Ця класифікація чітко розділяє основні та додаткові критерії, за якими можна відрізняти різні стратегії. Завдяки такій деталізації ми можемо створювати індивідуальні моделі логістичних стратегій для кожного конкретного підприємства, враховуючи його унікальні цілі, обставини та можливості.

За результатами попередніх досліджень було встановлено, що домінантним критерієм класифікації логістичних стратегій є тип загальної бізнес-стратегії підприємства. Найбільш обґрунтованим є поділ логістичних стратегій на три основні групи, що корелюють із стратегіями досягнення конкурентних переваг: зниження витрат, підвищення якості та інновацій. Відповідно, виділяють три типи логістичних стратегій: мінімізації загальних логістичних витрат, поліпшення якості логістичного сервісу та інноваційну логістичну стратегію. Варто зазначити, що в реальній практиці підприємств зазвичай спостерігається комбінація цих стратегій з акцентом на певній стратегічній орієнтації.

Аналізуючи попередні дослідження та враховуючи сучасні вимоги, ми пропонуємо наступні ключові параметри як основу для вдосконаленої моделі вибору логістичних стратегій:

- логістичні витрати, що окреслюють фінансове забезпечення стратегії;
- показник ефективності логістичного процесу, що визначається рівнем задоволеності споживачів;
- використання сучасних технологій та інструментів для оптимізації логістичних операцій та підвищення їх ефективності (рис. 3.5).

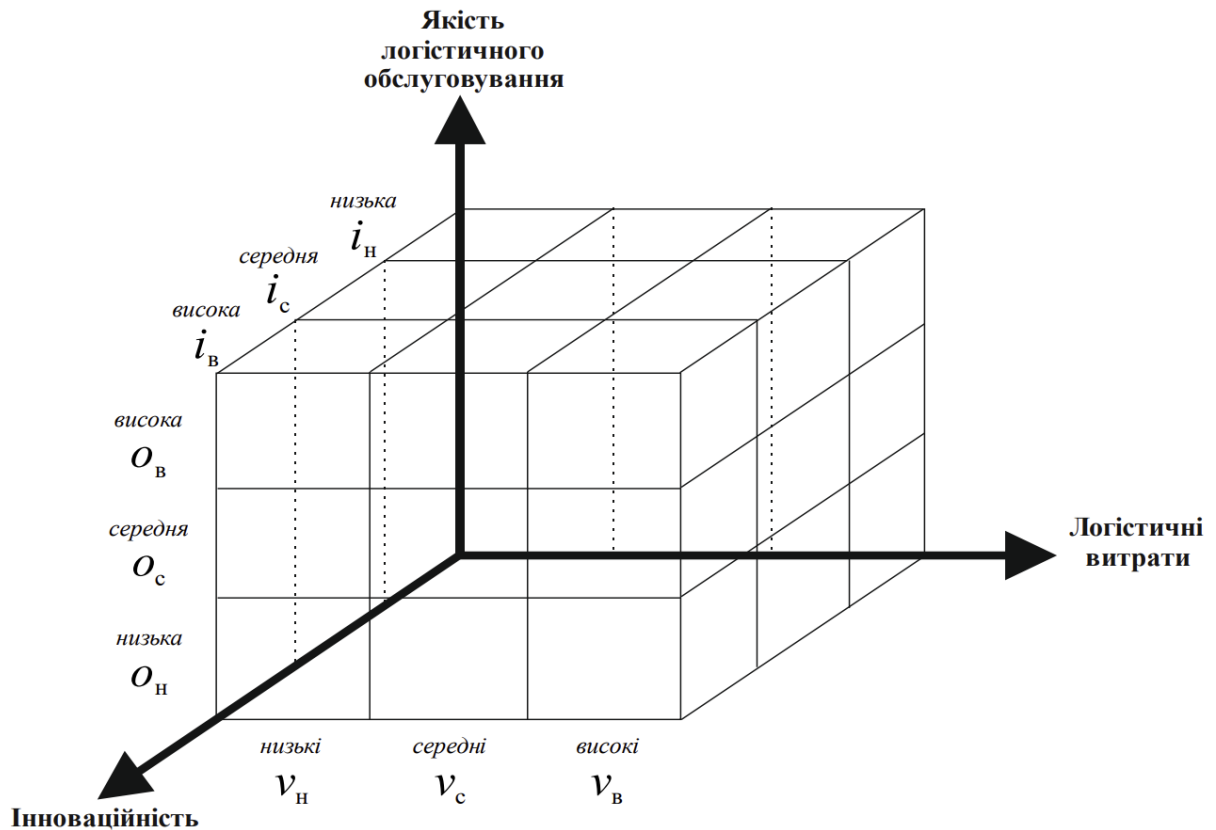


Рисунок 3.5 – Модель вибору оптимальних логістичних стратегій досліджуваної компанії

Згідно з розробленою моделлю, вибір оптимальної логістичної стратегії безпосередньо залежить від поточного стану підприємства, а саме:

- 1) який встановлено розмір планових логістичних витрат (низький – v_H , середній – v_C , високий – v_B);
- 2) який рівень якості логістичного обслуговування (низький – o_H , середній – o_C , високий – o_B);
- 3) який ступінь інноваційності (низький – i_H , середній – i_C , високий – i_B).

Конкретний рівень вимог до кожного параметра (високий, середній, низький) обирається керівництвом підприємства індивідуально. Це рішення залежить від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, його спеціалізація, частка на ринку, доходи, кількість працівників та їхня кваліфікація.

Таким чином, враховуючи всі можливі комбінації зазначених параметрів,

ми отримали 27 різних варіантів логістичних стратегій. Їх детальний опис наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Варіанти логістичних стратегій залежно від стану підприємства за ключовими параметрами

№ з/п	Ключові параметри моделі вибору логістичних стратегій			Оптимальна логістична стратегія	
	Логістичні витрати (v)	Якість логістичного обслуговування (o)	Інноваційність (I)		
1	низькі	низька	низька	VnOnIn	стратегії логістичного аутсорсингу
2	низькі	середня	низька	VnOcIn	стратегії логістичного аутсорсингу або підвищення якості обслуговування
3	низькі	висока	низька	VnOvIn	стратегія логістичних інновацій або посилення конкурентних переваг підприємства
4	середні	низька	низька	VcOnIn	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
5	середні	середня	низька	VcOcIn	стратегія логістичних інновацій або підвищення якості обслуговування
6	середні	висока	низька	VcOvIn	стратегія логістичних інновацій
7	високі	низька	низька	VvOnIn	стратегії мінімізації логістичних витрат
8	високі	середня	низька	VvOcIn	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або логістичних інновацій
9	високі	висока	низька	VvOvIn	стратегія логістичних інновацій
10	низькі	низька	середня	VnOnIs	стратегія підвищення якості обслуговування або логістичного аутсорсингу
11	низькі	середня	середня	VnOcIs	стратегія посилення конкурентних переваг підприємства або підвищення якості обслуговування
12	низькі	висока	середня	VnOvIs	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
13	середні	низька	середня	VcOnIs	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
14	середні	середня	середня	VcOcIs	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або логістичного аутсорсингу
15	середні	висока	середня	VcOvIs	стратегія логістичних інновацій
16	високі	низька	середня	VvOnIs	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
17	високі	середня	середня	VvOcIs	стратегія підвищення якості обслуговування або мінімізації загальних логістичних витрат
18	високі	висока	середня	VvOvIs	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або посилення конкурентних переваг підприємства
19	низькі	низька	висока	VnOnIv	стратегія підвищення якості обслуговування або логістичного аутсорсингу
20	низькі	середня	висока	VnOcIv	стратегія підвищення якості обслуговування
21	низькі	висока	висока	VnOvIv	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
22	середні	низька	висока	VcOnIv	стратегія підвищення якості обслуговування або мінімізації загальних логістичних витрат
23	середні	середня	висока	VcOcIv	стратегія підвищення якості обслуговування
24	середні	висока	висока	VcOvIv	стратегії посилення конкурентних переваг підприємства
25	високі	низька	висока	VvOnIv	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат або підвищення якості обслуговування
26	високі	середня	висока	VvOcIv	стратегії мінімізації загальних логістичних витрат
27	високі	висока	висока	VvOvIv	стратегія логістичних інновацій

Ключовою особливістю цієї моделі є включення до переліку її параметрів, окрім традиційних логістичних витрат та якості обслуговування,

такого важливого фактору, як ступінь інноваційності. Цей параметр відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові технології. Залежно від рівня кожного з цих параметрів – низького, середнього або високого – модель пропонує різні логістичні стратегії.

Логістична політика підприємства базується на двох паралельно діючих стратегіях, що відрізняються своїми основними напрямками:

1. логістична стратегія, орієнтована на витрати;
2. логістична стратегія, орієнтована на обслуговування.

Згідно з першою стратегією, компанія прагне оптимізувати свої логістичні процеси, фокусуючись на пошуку шляхів зниження всіх видів логістичних витрат. При цьому вона забезпечує клієнта мінімальним, але достатнім для задоволення його потреб рівнем обслуговування, що дозволяє встановлювати більш конкурентні ціни. Ключовими показниками ефективності цієї стратегії є постійне зниження логістичних витрат та підтримання рівня логістичного сервісу на рівні або вище, ніж у конкурентів.

Ця стратегія спрямована на досягнення оптимального співвідношення між рівнем логістичного обслуговування та витратами. Компанія надає клієнтам достатній рівень сервісу, за який вони готові платити, водночас мінімізуючи логістичні витрати. Іншими словами, підприємство прагне задовольнити потреби клієнтів, не перевищуючи при цьому розумних витрат.

При розробці логістичної стратегії керівництво підприємства зазвичай стикається з дилемою вибору між кардинально різними підходами. Для досягнення конкурентної переваги компанії часто вдаються до диференціації своєї логістичної стратегії. Альтернативним рішенням може бути розробка гібридних стратегій, які поєднують елементи різних підходів та враховують специфічні особливості бізнесу. Такий підхід дозволяє знайти найбільш ефективне рішення, яке відповідає корпоративній стратегії та потребам цільового ринку.

Оптимізація логістичних процесів в ТОВ Гуала виявила, що найбільш вигідною для підприємства є комплексна стратегія, яка включає: впровадження

нових логістичних рішень, зниження витрат на логістику, посилення конкурентних переваг компанії на ринку та передачу частини логістичних функцій на аутсорсинг. Всі ці елементи об'єднані спільною метою – підвищення продуктивності логістичної системи підприємства.

3.3 Оцінка ефективності впровадження логістичної стратегії на підприємстві

Згідно з логістичною стратегією, визначеною в п. 3.2, ТОВ Гуала орієнтується на підвищення продуктивності логістичних процесів. Це передбачає пошук оптимального балансу між рівнем логістичного сервісу та логістичними витратами. Компанія прагне досягти максимальної ефективності логістичної системи в цілому, а також кожної окремої ланки та операції. Основним критерієм оцінки є логістична продуктивність, яка розраховується як співвідношення результатів логістичної діяльності до загальних логістичних витрат.

Переваги логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність:

- системна робота над постійним удосконаленням процесів, збільшенням обсягів виробництва та впровадженням інновацій, що вже довели свою ефективність;
- створення персоналізованих рішень, що відповідають унікальним вимогам кожного клієнта;
- Розвиток інноваційної системи логістики, здатної швидко адаптуватися до змін ринку;
- розвиток персоналу та менеджменту тощо.

Логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, може супроводжуватися такими недоліками, як:

- відсутність можливості забезпечити максимально ефективну логістику;
- неможливість мінімізувати логістичні витрати;

- потреба в капіталовкладеннях для підвищення рівня гнучкості та пов'язаних компетенцій.

Щоб успішно реалізувати логістичну стратегію, спрямовану на підвищення ефективності, необхідно розробити спеціальний набір показників. Ці показники допоможуть відслідковувати прогрес виконання стратегії на всіх етапах. Для зручності використання, систему показників слід інтегрувати в єдину інформаційну систему підприємства, яка об'єднує всі логістичні процеси.

Для створення системи оцінки ми використали підхід збалансованих показників Нортон. Цей підхід дозволяє нам не тільки аналізувати фінансові результати, але й оцінювати ефективність роботи логістики з різних точок зору. Ми розглядаємо взаємозв'язки між показниками, які характеризують продуктивність логістики, та факторами, що на них впливають. Завдяки цьому ми можемо:

- систематично аналізувати та контролювати всі аспекти логістичних процесів компанії на багато років уперед;
- забезпечувати ефективне управління фінансовими та логістичними ресурсами компанії, спрямоване на досягнення максимальної ефективності бізнес-процесів;
- підвищити швидкість реагування на логістичні виклики шляхом прийняття обґрунтованих рішень, що забезпечать максимальну ефективність використання ресурсів;
- забезпечити безперервну реалізацію логістичної стратегії підприємства, здійснюючи оперативне коригування її напрямків.

За допомогою BSC можна отримати повну картину ефективності логістики, оцінюючи результати роботи на всіх рівнях компанії.

Система збалансованих показників (BSC) надає керівництву інструмент для комплексної оцінки стану логістичних процесів та бізнесу в цілому за різними вимірами:

- 1) фінансовий контроль за логістичною діяльністю (забезпечує оцінку

- ефективності використання фінансових ресурсів у логістиці);
- 2) компонент, який дозволяє оцінювати результати логістичної стратегії за допомогою метрик, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів;
 - 3) внутрішні процеси (допомагають зрозуміти, чи дотримується компанія свого логістичного плану, аналізуючи показники, які характеризують логістичну систему);
 - 4) складова розвитку та навчання (дозволяє оцінити, наскільки успішно реалізується логістична стратегія, аналізуючи зміни в логістичній системі підприємства).

Система збалансованих показників (BSC) надає можливість кількісно оцінити ефективність логістичних процесів та сприяє розширенню їхніх можливостей. Завдяки BSC можна відстежувати досягнення встановлених цілей та завдань, що є надзвичайно важливим для українського бізнесу. Дослідження в цій галузі демонструють значний потенціал для розвитку та впровадження BSC на вітчизняних підприємствах.

Система збалансованих показників (BSC) для продуктивної логістичної стратегії визначає набір взаємопов'язаних стратегічних цілей, для кожної з яких розробляються конкретні метрики оцінки ефективності (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Стратегічні цілі відповідно до логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність

Збільшення прибутковості – це кінцева мета продуктивної логістичної стратегії. Для її досягнення компанія ставить перед собою завдання збільшити обсяги продажів та оптимізувати логістичні витрати. Ці два завдання тісно пов'язані між собою і є ключовими для забезпечення фінансового успіху бізнесу. Хоча загальна фінансова мета є типовою, саме деталізація стратегічних цілей відрізняє логістичні стратегії різної орієнтації.

Фінансовій складовій логістичної стратегії від- повідає група показників, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Показники оцінки фінансової складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники	2023 р.	проект 2024 р.	Зміни проектних значень до 2023 р.
1.	Зростання прибутковості підприємства	Рентабельність активів – ROA;	1,3	1,6	+0,3
		чистий операційний прибуток після вирахування податків – NOPAT, млн. грн	592,5	650,0	+57,5
2.	Зростання обсягів продажу продукції	Оборотність активів	1,12	1,18	+0,06
3.	Оптимізація логістичних витрат	Загальна сума логістичних витрат, млн. грн.	23,2	28,0	+4,8
		питомі логістичні витрати	8,7	9,1	+0,4

Зорієнтована на продуктивність клієнтська складова логістики передбачає комплекс заходів, спрямованих на: забезпечення конкурентоспроможної ціни при високій якості продукції; формування асортименту товарів, що максимально відповідає потребам клієнтів та приносить компанії максимальний прибуток;

Таблиця 3.5 – Показники оцінки клієнтської складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники	2023 р.	проект 2024 р.	Зміни проектних значень
1.	Пропозиція продукції, за параметрами «ціна – якість»	Рівень задоволеності клієнтів, %	91,2	92,8	+1,6
2.	Надання найнеобхідніших та затребуваних послуг	Співвідношення вартості послуг та обсягів продажу	0,7	0,6	-0,1
3.	Формування оптимального асортименту за структурою потреб та рентабельністю	Рентабельність продажу продукції	51,1	57,9	+6,8
		Прибуток від продажу продукції, млн. грн	877,9	900,0	22,1
4.	Оптимізація зворотних потоків (тари, неякісної продукції тощо)	Витрати на зворотні потоки по відношенню до обсягів продажу	0,04	0,03	-0,01

Внутрішній зміст логістичної стратегії, спрямованої на підвищення продуктивності, включає такі стратегічні завдання, як створення системи постачання на основі принципу «ціна – якість», розвиток ефективної системи обслуговування клієнтів, запровадження або вдосконалення системи управління продуктивністю, зменшення частки непродуктивних операцій, впровадження BSC та KPI, застосування стратегічного логістичного управління, освоєння новітніх технологій та обладнання, а також формування системи розподілу за принципом «витрати – результати» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Показники оцінки внутрішньої складової логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники	2023 р.	проект 2024 р.	Зміни проектних значень
1.	Побудова системи постачання за принципом «ціна – якість»	Співвідношення рівня якості та вартості сировини	91,7	92,5	+0,8
2.	Розвиток раціональної системи обслуговування клієнтів	Співвідношення обсягу прибутку та витрат на обслуговування	1,51	1,87	+0,36
3.	Впровадження або розвиток системи управління продуктивністю	Співвідношення прибутку та витрат підприємства	0,29	0,35	+0,06
		Співвідношення обсягів продажу та витрат підприємства	1,29	1,41	+0,12
4.	Скорочення частки непродуктивних операцій	Частка непродуктивних операцій	6,7	5,9	-0,8
		Частка витрат на непродуктивні операції	8,9	8,4	-0,5
5.	Впровадження BSC та KPI	Рівень досягнення стратегічних цілей.	88,2	90,0	1,8
6.	Впровадження стратегічного логістичного управління	Рівень досягнення стратегічних цілей логістики	94,6	95,0	+0,4
7.	Освоєння нових технологій та обладнання	Рентабельність інвестицій у нововведення	74,2	80,0	5,8
8.	Формування системи розподілу за принципом «витрати – результати»	Співвідношення обсягів реалізації та витрат розподілу	44,1	50,5	6,4

Для досягнення високої продуктивності в логістиці підприємство повинно зосередитися на розвитку своїх співробітників. Це передбачає впровадження систем мотивації, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу на всіх етапах логістичного процесу. Крім того, важливо формувати корпоративну культуру, яка сприяє інноваціям та постійному вдосконаленню. Конкретні показники, що характеризують ефективність цих заходів, наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Показники оцінки складової навчання та росту логістичної стратегії підприємства, орієнтованої на продуктивність

№	Стратегічна мета	Показники	2023 р.	проект 2024 р.	Зміни проектних значень до 2023 р.
1.	Впровадження системи стимулювання за продуктивність	Співвідношення ФЗП до продуктивності працівника	56,8	60,0	+3,2
2.	Підвищення продуктивності роботи персоналу за операціями	Продуктивність роботи персоналу, тис. грн	3720,1	4000,0	+279,9
3.	Формування організаційної культури, спрямованої на зміни	Фактичний час реалізації змін по відношенню до планового, роки	1,5	1,3	+0,2
4.	Стимулювання персоналу до розробки нововведень	Число нововведень на одного працівника, од.	2,5	3,0	+0,5

Система показників, яку ми пропонуємо, є потужним інструментом для прийняття обґрунтованих рішень у сфері логістики. Вона забезпечує детальний аналіз логістичних процесів, дозволяючи виявити слабкі місця та розробити ефективні заходи для їх усунення. Завдяки цій системі підприємство отримує необхідну інформацію для розробки та реалізації успішної логістичної стратегії, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки логістичної стратегії промислового підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, щоб оцінити логістичну стратегію як конкурентоспроможну та якісно оптимальну, необхідно поступово створювати систему управління логістичними процесами, яка управляє всіма логістичними функціями з певним рівнем відповідальності з метою ефективного досягнення цілей, визначених у загальній стратегії компанії. Доведено, що у процесі реалізації визначеної логістичної стратегії необхідно здійснювати моніторинг та аналіз досягнутих результатів і, за необхідності, коригувати стратегічні цілі та вдосконалювати управління логістичними процесами.

2. Оцінюючи основні економічні показники діяльності підприємства, було виявлено, що 2023 рік був найефективнішим за всіма показниками, тоді як у 2022 році фінансові показники погіршилися, що пов'язано з введенням військового стану в країні через повномасштабне вторгнення росії. Загалом вартість товарної продукції підприємства в цілому за останні три роки з року в рік зростала, що вплинуло на стабільність показників ефективності в цій категорії. Аналогічна ситуація з основними показниками ефективності - валовим прибутком та чистим прибутком. Ці показники також мають тенденцію до поступового стрімкого зростання, що пов'язане з розширенням міжнародного ринку збуту продукції підприємства. Як наслідок, у 2023 році господарство отримало найвищий прибуток, який збільшився вдвічі порівняно з 2021 роком, сукупної рентабельності з кожним роком зростав і в 2023 році він сягнув 29,5%, що на 12,9 п.в. більше ніж у 2021 році.

3. Виявлено та враховано особливості стратегічного логістичного управління на підприємстві на основі об'єктивного аналітичного процесу. Структура логістичного управління діяльністю досліджуваного підприємства включає постачальників, галузь виробництва та споживачів легких металевих

пакувань. Інфраструктурними складовими при цьому виступають управління запасами, складуванням і транспортуванням та всі елементи мають тісний взаємозв'язок. В компанії матеріальний потік проходить всі елементи логістичної системи – від постачальників ресурсів транспортуються до виробництва, а готова продукція – до споживача. Контроль логістичних процесів на підприємстві обумовлює потребу в проведенні постійного моніторингу ефективності логістичних процесів та загалом ефективності логістики як складової логістичної системи, що охоплює сукупність суб'єктів логістичної діяльності, задіяних у ній об'єктів, здійснюваних потокових процесів, а також – правові, організаційно-управлінські та методичні засади їх взаємодії.

4. Проведена оцінка ефективності логістичної системи дозволила визначити рівень надійності логістичної системи досліджуваного підприємства через сформований комплексний показник кожної із підсистем логістичної системи, результати розрахунку якого мали досить високе значення показників надійності логістичної системи в 2021-2022 роках, а в 2023 році даний показник дещо знизився через перевищення темпів зростання логістичних витрат над темпами зростання прибутку. Значення комплексного показника ефективності логістичної системи мало найвище значення у 2022 році – 1,89. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ «Гуала Клоджерс» мав значення більше одиниці – (1,18), що засвідчує досить високу ефективність розвитку логістичної системи компанії.

5. Дослідження доводить, що виробнику легких металевих пакувань потрібно адаптувати свою діяльність до нових вимог логістики, зосередившись на оптимізації логістичного ланцюга та створенні додаткової вартості для клієнтів, про що свідчить розроблена в модель організації інтегрованої логістичної системи в промисловому виробництві. Було запропоновано структурований підхід до розробки індивідуальної стратегії управління логістичними процесами на основі оптимізації логістичних бізнес-процесів, що дозволить підприємству досягти конкурентної переваги на ринку.

6. Згідно з розробленою моделлю, вибір оптимальної логістичної стратегії безпосередньо залежить від поточного стану підприємства, а саме: який встановлено розмір планових логістичних витрат; який рівень якості логістичного обслуговування; який ступінь інноваційності. Залежно від рівня кожного з цих параметрів – низького, середнього або високого – модель пропонує різні логістичні стратегії. Для ТОВ «Гуала Клоджерс» було запропоновано до впровадження дві паралельно діючі стратегії, що відрізняються своїми основними напрямками з орієнтацією на витрати і на обслуговування. Оптимізація логістичних процесів виявила, що найбільш вигідною для підприємства є комплексна логістична стратегія, яка включає: впровадження нових логістичних рішень, зниження витрат на логістику, посилення конкурентних переваг компанії на ринку та передачу частини логістичних функцій на аутсорсинг.

7. Доведено, що запропонована логістична стратегія не обмежується тільки двома основними напрямками (з орієнтацією на витрати та рівень обслуговування). Застосування логістичної стратегії, орієнтованої на продуктивність, дає змогу врахувати як необхідність зменшення логістичних витрат, так і забезпечення необхідного рівня сервісу, створюючи широкий вибір потенційним та наявним клієнтам підприємства. Для ефективної реалізації даної логістичної стратегії було запропоновано використання системи показників на основі BSC, що дає змогу систематизовано та комплексно оцінити стан реалізації логістичної стратегії підприємства за чотирма складовими. Логістична стратегія, орієнтована на продуктивність, має власні специфічні стратегічні цілі, яким відповідають специфічні показники оцінки реалізації логістичної стратегії підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2019. № 2. С. 57- 61.
2. Величко О. П. Сутність раціоналістичної і забезпечувальної логістики та їх зв'язок з менеджментом. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Сер. Логістика*. 2020. № 735. С. 26-33.
3. Вівчар О.І. Формування логістичної стратегії системи економічної безпеки підприємств транспорту із застосуванням апарату економіко-математичного моделювання. *Review of transport economics and management*. 2019. №1 (17). С. 89-95.
4. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. №39. С. 103-114.
5. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства : сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 41-60.
6. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. 2020. №4. С. 139-142.
7. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №26. С.60-63.
8. Жалдак Г П., Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. 23 квіт. 2020 р. Київ:НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського»*, 2020. С. 208-209.
9. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 7. С. 120-123.
10. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006, №3528-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2006. № 34. ст. 291. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3528-15> (дата звернення: 28.06.2023).

11. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: <http://manved.at.ua/publ/rozrobka> (дата звернення: 11.09.2023 р.)
12. Коваленко Г.О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 65–70.
13. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. С. 58-71.
14. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61-76.
15. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1(5). Т.8. С. 33-40.
16. Лісова Н.О., Свірська Г.С. Стратегічна карта BSC: теорія і практика. *Вісник ХНУ. Сер. Економічні науки*. 2019. № 4. Т.2. С. 90-94.
17. Логістика ТВ міжнародна торгівля в Україні. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 30.04.2024).
18. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9-13.
19. Макаренко Н.О., Мироненко О.О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. №28. С.128-134.
20. Мащак Н.М., Зеленюк В.Р. Оптимізація складської діяльності підприємства на засадах логістики. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 125-131.

21. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
22. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883> (дата звернення: 24.01.2024 р.)
23. Навіщо потрібна логістична стратегія. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/navishcho-potribna-lohisticzna-stratehija-2470107.html> (дата звернення: 11.03.2024).
24. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2019. №2. С. 266-270.
25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.03.2024 р.)
26. Оцінка ефективності складської логістики підприємств. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/284> (дата звернення: 18.10.2023).
27. Панченко В. А., Панченко О. П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. №1. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_11_2024 (дата звернення: 13.04.2024).
28. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 279 с.
29. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип. 1(47) С. 198-200.
30. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=340510&cat_id

(дата звернення: 07.02.2024 р.)

31. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246 [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України – [URL:http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=340510&cat_id=293533](http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=340510&cat_id=293533) (дата звернення: 08.01.2024 р.)

32. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 20. С. 125-131.

33. Рудківський О.А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 20. С. 125-131.

34. Ставничий І. В. Вибір оптимальної логістичної стратегії підприємствами: *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 17-18 квітня 2024 р. Суми: Сумський національний аграрний університет, 2024. С. 395-397.

35. Ставничий І. В. Логістичні стратегії в умовах безпековості: *Perspectives of Contemporary Science: theory and practice*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 22-24 липня 2024 р. Львів: Науково-видавничий центр «Sci-conf.com.ua», 2023. С. 498-501.

36. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/82.pdf> (дата звернення: 19.11.2023)

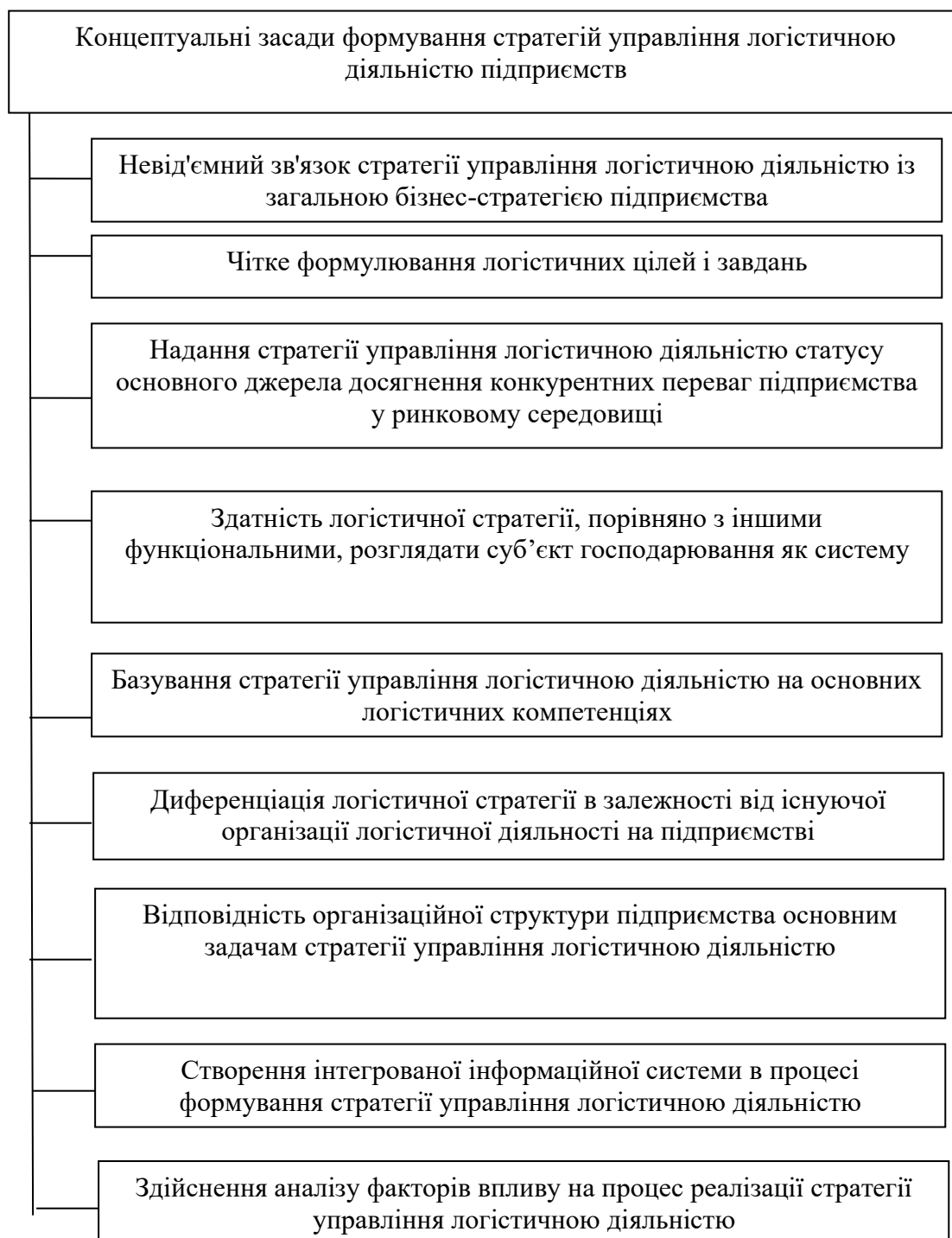
37. Шевців Л. Ю. Стратегічне логістичне управління діяльністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»* 2018. Вип. 9 (25). С. 118-136.

38. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.

ДОДАТКИ

Додаток А

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ



Джерело: сформовано автором на основі [4]

