

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Логістичне управління ланцюгами поставок продукції
підприємства**

Виконав:

Хамазин Ростислав Миколайович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

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

Рецензент:

Руденко Микола Вікторович
доктор економічних наук, професор,
в.о. директора навчально-наукового інституту
економіки і права Черкаського національного
університету ім. Б. Хмельницького

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Спеціальність

другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУВИЩОЇ ОСВІТИ

Хамазину Ростиславу Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Логістичне управління ланцюгами поставок продукції підприємства»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «Завод Кобзаренка» Роменського району Сумської області

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

Затверджена наказом по університету від
зі змінами від

«14» листопада 2023 р. №3486-н

«18» листопада 2024 р. №3415/ос

3. Строк подання студентом закінченої роботи

20 грудня 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 аграрних
підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково -
практичних конференціях з питань логістичного управління ланцюгами поставок
продукції підприємств

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

узагальнити сутнісну характеристику логістичного управління
ланцюгами поставок продукції підприємств; надати організаційно-економічну
характеристику ТОВ «Завод Кобзаренка» Роменського району Сумської області;
оцінити функціонування ланцюгів поставок продукції підприємства; проаналізувати
стан логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства;
обґрунтувати концепцію формування стратегічних напрямків логістичного управління
ланцюгами поставок продукції; сформувати стратегію інтегрованого логістичного
управління ланцюгами поставок на основі реалізації концепції CPFR; розробити
практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого управління
ланцюгами поставок продукції підприємства.

6. Дата видачі завдання:

20 жовтня 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	жовтень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	листопад 2023 – січень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 20 листопада 2024 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 06 грудня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	07-10 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15 грудня 2024 р.	виконано
11.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	20 грудня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	25 грудня 2024 р.	

Здобувач _____

Ростислав ХАМАЗИН

Керівник роботи _____

Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Хамазин Р.М. Логістичне управління ланцюгами поставок продукції підприємства.

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

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Завод Кобзаренка» Роменського району; проведено оцінку функціонування ланцюгів поставок продукції підприємства; проаналізовано стан логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства; обґрунтовано концепцію формування стратегічних напрямків логістичного управління ланцюгами поставок продукції; сформовано стратегію інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок на основі реалізації концепції CPFR; розроблено практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок торговельного підприємства.

Аналіз стану логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства було проведено за групуванням продукції АВС-методом, основною метою якого є забезпечення збалансованого асортименту підприємства, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції. У зв'язку з цим було запропоновано формувати асортимент з урахуванням цілей товарних категорій та виділено їх 9 груп, враховуючи різні поєднання АВС-параметрів. За результатами аналізу асортиментні позиції ранжувалися і групувалися залежно від розміру їх внеску в сукупний ефект. Результати АВС-аналізу рекомендовано використовувати промислового підприємству при складанні асортиментних матриць, планів з проведення заходів мерчандайзингу та визначенні умов співпраці з замовниками.

Сформовано пріоритетні завдання стратегічного розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка». Матричним методом представлено результати пошуку стратегічного рішення в області логістичного управління ланцюгами поставок з урахуванням сучасних трендів цифрової економіки. З метою формалізації запропонованих векторів розвитку складено стратегічну карту напрямків оптимізації відносин з клієнтами промислового підприємства. Розроблено детальний план проєкту з впровадження CRM-системи на підприємстві. Складено детальний план робіт, розраховані та обґрунтовані витрати та доходи, розподілені ролі та зазначені задіяні в процесі ресурси. Також було розглянуто ризики проєкту та проведено їх якісний та кількісний аналіз. Укладено стратегічну карту реагування на ризики методом попередження. Показник чистого дисконтованого доходу є доказом ефективності проєкту, отже прийнявши його, ТОВ «Завод Кобзаренка» зробить вигідне вкладення у своє майбутнє та вирішить нагальні проблеми компанії.

Ключові слова: ланцюги поставок продукції, логістичне управління, стратегія, логістична система, промислове підприємство.

SUMMARY

Khamazin R.M. Logistics management of enterprise product supply chains.

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

The qualification work summarizes the essential characteristics of the logistics management of enterprise product supply chains; provides organizational and economic characteristics of LLC «Plant of Kobzarenko» of Romensky District; evaluates the functioning of the enterprise's product supply chains; analyzes the state of the logistics management of the enterprise's product supply chains; justifies the concept of forming strategic directions of logistics management of product supply chains; forms a strategy of integrated logistics management of supply chains based on the implementation of the CPFR concept; develops practical aspects of ensuring the implementation of the strategy of integrated logistics management of supply chains of a trading enterprise.

The analysis of the state of logistics management of the enterprise's product supply chains was carried out by grouping products using the ABC method, the main purpose of which is to ensure a balanced assortment of the enterprise, taking into account the turnover and profitability of each product item. In this regard, it was proposed to form the assortment taking into account the goals of product categories and allocate 9 groups of them, taking into account various combinations of ABC parameters. According to the results of the analysis, the assortment items were ranked and grouped depending on the size of their contribution to the total effect. The results of the ABC analysis are recommended to be used by an industrial enterprise when drawing up assortment matrices, plans for carrying out merchandising activities and determining the terms of cooperation with customers.

The priority tasks of the strategic development of LLC «Plant of Kobzarenko» were formed. The results of the search for a strategic solution in the field of logistics management of supply chains, taking into account modern trends of the digital economy, were presented using the matrix method. In order to formalize the proposed development vectors, a strategic map of directions for optimizing relations with customers of an industrial enterprise was drawn up. A detailed project plan for implementing a CRM system at the enterprise was developed. A detailed work plan was drawn up, costs and revenues were calculated and justified, roles were distributed, and resources involved in the process were indicated. The project risks were also considered and their qualitative and quantitative analysis was conducted. A strategic map of risk response using the prevention method was drawn up. The resulting indicators reflect the effectiveness of the project. The net discounted income indicator is proof of the effectiveness of the project, therefore, by adopting it, TM «Kobzarenko» will make a profitable investment in its future and solve the company's pressing problems.

Keywords: product supply chains, logistics management, strategy, logistics system, industrial enterprise

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств	9
РОЗДІЛ 2 Стан логістичного управління ланцюгами поставок продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» Роменського району Сумської області	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2 Оцінка функціонування ланцюгів поставок продукції підприємства	29
2.3 Аналіз стану логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства	38
РОЗДІЛ 3 Розробка стратегічних напрямків логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства	49
3.1 Концептуальні засади формування стратегічних напрямків логістичного управління ланцюгами поставок продукції	49
3.2 Стратегія інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок продукції на основі реалізації концепції CPFR	56
3.3 Практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства	66
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Логістична діяльність промислових підприємств охоплює традиційні сфери закупівельної, збутової, внутрішньовиробничої (виробничі за своєю суттю та специфічні за формою торговельно-технологічні процеси у межах торговельних об'єктів), складської, транспортної, інформаційної логістики, управління замовленнями та запасами товарів, формування інфраструктури логістичних процесів, а також організаційно-управлінську діяльність зі створення та управління цією системою.

Оскільки виробничо-збутова діяльність є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які знаходяться у функціональній залежності та взаємовідносинах і створюють певну цілісність та єдність, оптимізація логістичних бізнес-процесів на промисловому підприємстві буде сприяти ефективному створенню логістичного ланцюга поставок товарів, успішній реалізації основних логістичних концепцій та підвищенню доходу підприємства, а також його рівня конкурентоспроможності. Для ефективної діяльності промислового підприємства доцільно розробляти логістичні стратегії управління ланцюгом поставок продукції, які відображають напрями реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління.

Мета і завдання дослідження. *Метою* роботи є вивчення стану логістичного управління та розробка стратегічних напрямків його управління ланцюгами поставок продукції підприємства

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

- узагальнити сутнісну характеристику логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Завод Кобзаренка» Роменського району Сумської області;
- оцінити функціонування ланцюгів поставок продукції підприємства;
- проаналізувати стан логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства;

- обґрунтувати концепцію формування стратегічних напрямків логістичного управління ланцюгами поставок продукції;
- сформулювати стратегію інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок на основі реалізації концепції CPFR;
- розробити практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого управління ланцюгами поставок продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічних напрямків логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства «Завод Кобзаренка».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і використання інструментів розробки стратегічних напрямків логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання рішень щодо процесу стратегічного інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок продукції, орієнтованого на реалізацію концепції CPFR, отримання додаткового ефекту за рахунок здійснення визначеної послідовності дій, де на початковому етапі відбувається оцінка передумов розвитку і завершальним є процес контролю забезпечення реалізації стратегії інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкурентної стратегії інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок на основі реалізації концепції CPFR в промисловому підприємстві. Результати дослідження в частині вдосконалення процесу управління логістичними потоками на підприємстві введено в практику діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка». Пропозиції щодо застосування збалансованої системи оцінювальних індикаторів ефективності логістичного управління ланцюгами поставок продукції промислового підприємства та визначення загального синергічного ефекту від позитивних зрушень прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: *системний аналіз та синтез* – при обґрунтуванні концепцій стратегічного управління логістикою; *системна декомпозиція* – для визначення елементів логістичної системи; *наукова абстракція* – для уточнення послідовностей та аналізу етапів формування логістичних стратегій; *композиційне моделювання* – при проведенні комплексної інтегральної оцінки стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства; *компаративістський* – для визначення основних та допоміжних показників ефективності логістичної діяльності; *deskриптивний метод аналізування ієрархій* – для визначення пріоритетів в досягненні цілей підприємства в межах визначених стратегій.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на II Міжнародній науково-практичній конференції «Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики» (19 січня 2024 року, м. Кривий ріг) та III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (03-04 жовтня 2024 року, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро).

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

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 74 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 20 таблиці, 14 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний ринок – це динамічне середовище, яке вимагає від підприємств постійної адаптації. Для успішного функціонування бізнесу необхідно не тільки оперативно реагувати на зміни в потребах споживачів, але й забезпечити конкурентоспроможність своїх товарів та послуг. Оптимальна цінова політика та ефективне використання ресурсів є ключовими факторами для досягнення цієї мети. Маркетинг та логістика виступають потужними інструментами для вирішення цих завдань. Завдяки маркетинговим дослідженням компанії можуть глибоко зрозуміти потреби своїх клієнтів та розробити відповідні маркетингові стратегії. Це дозволяє не тільки задовольнити існуючі потреби, але й передбачати майбутні тренди. Логістика ж, зі свого боку, забезпечує безперебійний рух товарів від постачальників до кінцевого споживача. Оптимізація логістичних процесів дозволяє знизити витрати, підвищити швидкість доставки та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Враховуючи глобалізацію світової економіки, українські підприємства мають активно переймати досвід міжнародних лідерів у сфері логістики. Адаптація передових світових практик до українських реалій дозволить вітчизняним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку [9, с. 144].

Щоб українські виробники могли успішно конкурувати на внутрішньому ринку, їм потрібні вдосконалені системи управління логістикою. Однак, на сьогоднішній день, логістичні процеси в торгівлі часто організовані недостатньо ефективно. Існуючі розбіжності в управлінні бізнесом промислових компаній вимагають термінового переходу до більш інтегрованих підходів. Запровадження таких підходів допоможе підприємствам стати більш стабільними і конкурентоспроможними [25, с.166].

Глобалізація та інформатизація ставлять перед українською економікою завдання глибокої трансформації управлінських систем на всіх рівнях. Для досягнення сталого розвитку необхідно впроваджувати інноваційно-інвестиційні моделі, які сприятимуть економічному зростанню. Основною складовою цього процесу є інтеграція сучасних інноваційних управлінських підходів, що дозволять підвищити ефективність роботи підприємств та забезпечити конкурентоспроможність української економіки на глобальному рівні [43, с.45].

У динамічному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, компанії, які прагнуть зберегти свою конкурентну позицію, мусять постійно вдосконалюватися. Це стосується як їхньої внутрішньої структури, так і технологічних процесів. Логістика, як основа сучасного бізнесу, вимагає кардинальних змін у системах управління та впровадження інноваційних підходів. Саме такі трансформації дозволяють компаніям досягти максимальної ефективності та гнучкості, що є ключовими факторами успіху в умовах мінливого ринку [29, с.28].

Олександр Петрович Величко справедливо зауважив, що логістичне управління перетворилося на невід'ємний компонент успішного ведення бізнесу в сучасному світі. Сучасні наукові дослідження в сфері логістики спрямовані на створення інтегрованих систем управління, які об'єднують всі етапи руху товарів та послуг від первинного постачальника до кінцевого споживача. Такий системний підхід дозволяє підприємствам не лише знизити витрати на транспортування, зберігання та управління запасами, але й суттєво скоротити час доставки товарів. В результаті компанії отримують можливість підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити обсяги продажів та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку [2, с. 28].

Л.В. Фролова, не обмежуючись вузьким тлумаченням поняття «менеджмент логістики», надає йому широкого значення у своїх наукових працях. Вона розглядає цей термін як комплекс заходів, спрямованих на формування ефективної логістичної системи підприємства, розробку та

впровадження стратегії логістики, що відповідає загальним бізнес-цілям, а також на забезпечення безперебійної роботи всіх логістичних процесів та їх інтеграцію з іншими функціями підприємства [35, с. 71].

Згідно з поглядами Є.В. Крикавського, ефективне логістичне управління є складним процесом, що охоплює всебічний контроль та оптимізацію всіх стадій руху товарів і послуг від постачальника до кінцевого споживача. Ключовим моментом є встановлення чітких та узгоджених критеріїв оцінки продуктивності як окремих елементів логістичного ланцюга (наприклад, складів, транспорту, постачальників), так і всієї системи в цілому. Такий підхід дозволяє виявити вузькі місця, оцінити ефективність прийнятих рішень та постійно вдосконалювати логістичні процеси. Автор також наголошує на необхідності детального аналізу всіх витрат, пов'язаних з переміщенням матеріальних потоків, а також супутніх інформаційних, фінансових та сервісних потоків. Це дозволяє визначити найбільш витратні операції та розробити заходи щодо їх оптимізації. Слід зазначити, що сучасні інформаційні технології та методи моделювання відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного логістичного управління. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати попит та розробляти оптимальні маршрути доставки [10, с. 88].

У процесі логістичного управління промисловим підприємством виокремлюють основні напрями організації логістичного менеджменту [24]: постачання, складування, транспортування та збут. Система постачання спрямована на вибір надійних постачальників, оптимізацію процесів закупівлі та розробку ефективних методів управління закупівлями. Система складування фокусується на покращенні складських операцій через застосування сучасних технологій, підвищення якості складських послуг, стандартизацію процесів і раціональне розміщення товарів. Система транспортування забезпечує розробку оптимальних схем доставки товарів, планування маршрутів перевезень та інтеграцію транспортних операцій із складськими. Система збуту включає всебічне дослідження ринку, прискорення обробки замовлень і

вдосконалення рівня логістичного сервісу.

Діяльність промислових підприємств, розглянутих як логістичні системи, що потребують управління, може здійснюватися в межах трьох основних фаз [40, с.89]: логістика постачання зосереджується на забезпеченні безперервного надходження ресурсів для виробничих процесів, тоді як збутова логістика орієнтується на вдосконалення процесів доставки продукції до кінцевих споживачів із метою задоволення їхніх потреб і вимог.

Дослідження свідчать, що ефективність управління логістикою підприємств досягається завдяки формуванню окремих елементів логістичної системи, інтеграції логістичних процесів, розвитку логістики як складової маркетингової діяльності, впровадженню сучасних інформаційних технологій у логістичне управління, а також забезпеченню функціонування логістичних ланцюгів [30, с. 29].

Теоретичні засади управління логістикою підприємств являють собою комплексний процес розробки та впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг. Цей процес включає в себе планування, прогнозування та контроль руху матеріальних потоків від постачальників до кінцевого споживача, а також ефективне управління запасами. Крім того, важливим компонентом є своєчасна синхронізація інформаційних потоків, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на всіх етапах логістичного ланцюга.

Для успішного управління логістичними процесами необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує в собі різноманітні методології. Зокрема, це системний аналіз, який дозволяє розглядати логістику як єдину систему; програмно-цільовий підхід, що передбачає чітку постановку цілей і розробку програм їх досягнення; проектний менеджмент, який забезпечує ефективну організацію та контроль виконання логістичних проектів; маркетинговий підхід, що орієнтує логістику на задоволення потреб споживачів; кібернетичний підхід, який використовує математичні моделі для оптимізації логістичних процесів; інформаційний підхід, що базується на використанні сучасних інформаційних технологій; гуманістичний підхід, який

враховує людський фактор в логістиці; інтеграційний підхід, що передбачає об'єднання зусиль різних підрозділів підприємства для досягнення спільних цілей; мережевий підхід, що дозволяє розглядати логістику як систему взаємопов'язаних елементів; а також пріоритетний підхід, який дозволяє виокремити найважливіші завдання і ресурси. При цьому необхідно враховувати різноманітні обмеження та критерії ефективності, що діють в конкретних умовах підприємства [17, с. 124].

У сучасному бізнес-ландшафті, де конкуренція досягла безпрецедентних висот, підприємства активно шукають інструменти для досягнення вигідної позиції на ринку. Одним із таких інструментів є стратегічне управління логістикою. Оптимізуючи логістичні процеси, компанії можуть істотно знизити витрати, підвищити рівень задоволеності клієнтів та оперативно реагувати на мінливі вимоги ринку. Однак, незважаючи на очевидні переваги, моделювання оптимальних конкурентних стратегій у сфері логістики залишається недостатньо дослідженою областю. Це призводить до того, що формування логістичних систем часто відбувається хаотично і неефективно, особливо в умовах динамічно змінюваних ринків [26].

Ключовою особливістю впровадження конкурентної стратегії з фокусом на логістиці є ефективне використання широкого спектру логістичних методів та інструментів. Фінансовий аспект такої стратегії нерозривно пов'язаний з розробкою та реалізацією інвестиційних програм. Конкурентна логістична стратегія повинна бути орієнтована на розвиток сучасних підприємств, забезпечуючи їм максимальні конкурентні переваги. Це досягається шляхом постійного вдосконалення рівня логістичного обслуговування, збільшення доходів та прибутків, а також оптимізації витрат на логістичні операції. Для досягнення цих амбітних цілей необхідна ретельна розробка та впровадження індивідуальних конкурентних логістичних стратегій [19, с. 138].

Глибокий аналіз стратегічного управління ланцюгом поставок продукції підприємства передбачає комплексне дослідження всіх аспектів, що впливають на його розвиток. Від формування чіткої логістичної стратегії, яка враховує як

короткострокові, так і довгострокові цілі підприємства, до постійного моніторингу та оцінки ефективності її виконання – кожен етап цього процесу має вирішальне значення для досягнення стійкого зростання та успіху на ринку (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Етапи стратегічного управління ланцюгом поставок продукції

Джерело: узагальнено і доповнено автором за [13]

Конкурентне середовище сучасного ринку вимагає від промислових компаній постійного пошуку нових інструментів для досягнення успіху. Логістика, як інструмент стратегічного управління, набуває все більшої важливості. Впровадження конкурентних логістичних стратегій дозволяє компаніям не просто відповідати на виклики ринку, а й випереджати конкурентів. Завдяки оптимізації логістичних процесів, підвищенню ефективності постачання та управління запасами, компанії можуть значно знизити витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити свою конкурентоспроможність. Однак, для досягнення бажаних результатів, необхідно розробити детальну логістичну стратегію, яка буде відповідати специфічним цілям і особливостям діяльності кожної конкретної компанії.

Ефективне управління логістичними процесами є невід'ємною складовою успіху будь-якого підприємства, оскільки саме воно забезпечує безперерйне функціонування бізнесу та його розвиток. Створення стратегії логістичного управління, тісно пов'язаної з місією та загальними цілями компанії, є потужним інструментом для досягнення конкурентних переваг на ринку. Така стратегія повинна бути органічно інтегрована в загальний стратегічний план підприємства, включаючи фінансові, виробничі та маркетингові аспекти. На жаль, у багатьох сучасних промислових підприємствах досі відсутня чітко розроблена логістична стратегія. Це пояснюється недостатнім розумінням менеджментом важливості логістичного підходу як комплексного інструменту, який дозволяє оптимізувати всі ресурси підприємства, включаючи матеріальні та фінансові потоки, і забезпечити максимальну ефективність бізнес-процесів [3, с. 186].

Як зазначає Я.О. Ходова, стратегія підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на реалізацію довгострокової візії компанії. Цей стратегічний план має двоїстий характер: він визначає як бажаний результат (загальну мету підприємства), так і шлях до його досягнення (конкретні стратегії процесу). Незважаючи на те, що кінцева мета може бути лише одна, для її реалізації можуть застосовуватися різноманітні стратегії

процесу. Головна функція стратегії полягає в тому, щоб об'єднати зусилля всіх співробітників, спрямувавши їх на виконання місії компанії та досягнення поставлених цілей [39, с. 43].

При розробці та впровадженні логістичних стратегій управління ланцюгом поставок необхідно зосередитися на чітко визначених цілях та інтеграції всіх логістичних процесів у загальну бізнес-стратегію компанії. Такий підхід дозволить не лише оптимізувати логістичні операції, але й зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Завдяки використанню сучасних логістичних концепцій та створенню ефективних інтегрованих логістичних систем, компанія зможе забезпечити безперебійне постачання продукції кінцевим споживачам, знизити витрати та підвищити якість обслуговування. Орієнтація всіх ланок ланцюга поставок на кінцевий результат є ключовим фактором досягнення успіху на сучасному конкурентному ринку [36, с. 78].

Аналізуючи завдання під різними кутами завдяки цільовим аспектам, ми отримуємо можливість точно визначити корінь проблеми. Це дозволяє нам оптимально розподілити фінансові та людські ресурси, зосередившись на найважливіших завданнях. Крім того, впровадження системи управління, що базується на цільових аспектах, забезпечує всебічний контроль на всіх рівнях організації, сприяючи ефективному досягненню поставлених цілей.

Позитивні ефекти інтегративного аспекту проявляються через [45, с. 313]:

- цілеспрямоване вдосконалення бізнес-процесів з метою досягнення лідерства в галузі;
- системне функціонування, що ґрунтується на безперервному дослідженні та стратегічному виборі найефективніших шляхів технологічного прогресу;
- збільшення ефективності логістичних процесів для досягнення кращих результатів;
- максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом

стимулювання до досягнення видатних результатів.

Необхідно детально розглянути фундаментальні компоненти, які лежать в основі побудови ефективних логістичних стратегій, спрямованих на управління ланцюгом поставок підприємства [41, с. 528]:

1) Стратегії логістичного управління – це комплексна система підходів та дій, що дозволяють підприємству ефективно керувати всіма аспектами переміщення товарів і послуг. Цей інструмент не просто допомагає досягти бізнес-цілей, а й забезпечує їхнє стабільне зростання.

2) Логістичні процеси мають бути інтегровані в загальну стратегію підприємства, забезпечуючи її ефективну реалізацію.

3) Сформулювавши стратегію розвитку підприємства, необхідно забезпечити її гнучкість для оперативного реагування на динамічні зміни ринкового середовища. Це передбачає постійний моніторинг попиту, аналіз конкурентного оточення та адаптацію виробничих процесів. Максимальне завантаження виробничих потужностей досягається шляхом диверсифікації продукції, розширення географії продажів та оптимізації логістичних ланцюгів. Такий підхід не лише збільшує обсяги продажів та прибуток підприємства, але й зміцнює його позиції на ринку, підвищуючи стійкість до економічних циклів.

Розробка ефективних логістичних стратегій передбачає проведення всебічного дослідження та аналізу всіх аспектів управління ланцюгами постачання на підприємстві. Метою такого дослідження є виявлення потенціалу для оптимізації та вдосконалення існуючих процесів. Вибір конкретної стратегії є результатом ретельного аналізу, який дозволяє визначити найбільш раціональний набір дій, спрямованих на зниження логістичних витрат при одночасному підвищенні якості обслуговування клієнтів. Реалізація обраної стратегії включає в себе комплекс заходів, пов'язаних з управлінням матеріальними і фінансовими потоками, впровадженням сучасних інформаційних технологій та оптимізацією організаційної структури підприємства. Тільки за умови чіткого планування та ефективного контролю всіх етапів логістичного процесу можна досягти поставлених цілей [18, с. 81].

При формуванні стратегії логістичного управління ланцюгами постачання продукції необхідно ретельно вивчати специфіку функціонування конкретної логістичної системи. Основою розробки такої стратегії є глибокий аналіз загальнокорпоративних цілей та завдань, забезпечення узгодженості логістичних заходів на всіх рівнях управління, врахування особливостей динамічних логістичних систем та умов зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Логістична стратегія, як невід'ємна частина загальної стратегії підприємства, визначає ключові напрямки досягнення високої продуктивності та ефективності логістичних процесів. Взаємозв'язок між продуктивністю та ефективністю є основою для прийняття зважених управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію та раціоналізацію процесів прогнозування, управління та контролю діяльності [15].

При аналізі практичних результатів впровадження стратегії управління ланцюгами поставок продукції слід виділити такі аспекти: логістичні стратегії сприяють здобуттю додаткових конкурентних переваг промисловими підприємствами; вони дозволяють формувати оптимальні логістичні системи та ефективні організаційні структури; знижують витрати, зокрема логістичні; сприяють підвищенню кваліфікації персоналу; забезпечують створення інтегрованих інформаційних систем і підвищують здатність підприємства адаптуватися до змін у динамічному логістичному середовищі [33, с. 147].

З огляду на викладену інформацію та усвідомлення ключової ролі логістики в забезпеченні успішного функціонування сучасних підприємств, виникає гостра необхідність у проведенні всебічного дослідження теоретичних засад стратегій управління логістичними ланцюгами поставок продукції, дозволить глибше зрозуміти механізми функціонування цих ланцюгів, ідентифікувати ключові фактори, що впливають на їх ефективність, та розробити оптимальні стратегії для досягнення конкурентних переваг (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Концептуальні засади формування стратегій логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства

Джерело: сформовано автором за [1]

Створення ефективної стратегії управління логістикою в ланцюгах постачання промислового підприємства вимагає системного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності компанії. Така стратегія повинна бути побудована на основі ретельного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також на чіткій постановці цілей і завдань.

Відсутність чіткої логістичної стратегії є наслідком фрагментарних спроб вирішення окремих логістичних проблем, що не дозволяють досягти синергетичного ефекту.

Сучасний ринок – це динамічне середовище, сповнене непередбачуваних змін, що ускладнює довгострокове планування для учасників. Без чіткої стратегії бізнес стає легкою мішенню для конкурентів. Ефективна стратегія, навпаки, є запорукою успіху, даючи компанії перевагу над суперниками. Для її реалізації необхідно забезпечити безперебійну роботу всіх ланок логістичного ланцюга, від закупівель до продажу товарів [46, с. 12].

Сучасні промислові підприємства, які орієнтовані на потреби споживачів та ефективно управляють своїми логістичними процесами, здобувають значні конкурентні переваги. Це проявляється у підвищенні продуктивності роботи, оптимізації використання ресурсів, а також у швидкій та бездоганній доставці товарів кінцевому споживачу. Ключовим інструментом для досягнення таких результатів є розробка та впровадження комплексної конкурентної стратегії управління логістичними ланцюгами постачання. Цей процес передбачає систематичне та всебічне дослідження логістичних операцій з метою виявлення резервів для підвищення ефективності. Стратегія має бути інтегрованою, тобто охоплювати всі етапи руху товару від постачальника до споживача. Основна мета такої стратегії – забезпечення максимальної задоволеності клієнтів шляхом своєчасного та повного задоволення їхніх потреб. При цьому важливо не тільки враховувати поточні вимоги споживачів, але й прогнозувати їхні майбутні очікування [44].

Оптимізація логістичної мережі – це постійний процес пошуку найбільш вигідних маршрутів та умов зберігання товарів. Ми прагнемо до мінімізації всіх змінних витрат, пов'язаних з переміщенням та зберіганням продукції, таких як транспортні витрати, витрати на зберігання, витрати на обробку замовлень тощо. При цьому ми ставимо за мету не лише знизити витрати, а й підвищити ефективність усіх логістичних операцій. Завдяки впровадженню інноваційних рішень та постійному аналізу даних ми прагнемо досягти оптимального

балансу між мінімізацією витрат та забезпеченням високого рівня сервісу для наших клієнтів [12, с. 25].

Щоб зменшити витрати, можна впровадити прямі поставки від виробників, що дозволить уникнути посередницьких націнок. Співпраця з логістичними компаніями, які спеціалізуються на оптимізації маршрутів та об'єднанні вантажів, допоможе знизити витрати на транспортування. Завдяки таким рішенням можна суттєво заощадити на логістиці (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Альтернативні напрямки мінімізації логістичних затрат залежно від стратегії мінімізації затрат у логістичну мережу

№ п/п	Напрямок мінімізації логістичних витрат	Характеристика стратегії
1.	Альтернативна побудова логістичної мережі без складської логістики	Можливість організації прямого постачання продукції без затрат на складування
2.	Послуги сторонніх організацій	Можливість залучення логістичного провайдера
3.	Зменшення витрат вхідної логістики	Зниження затрат вхідного потоку через консолідацію навантажень, зниження рівня управляємості
4.	Зменшення витрат вихідної логістики	Можливість зниження транспортних затрат через маршрутизацію транспорту і консолідацію навантажень
5.	Оптимізування кількості каналів поширення товару	Розрахунок економічної вигоди від скорочення кількості точок розподілу продукції
6.	Скорочення запасів продукції	Формування оптимального асортименту для мінімізації затрат на зберігання і транспортування та задоволення потреб покупців

Джерело: узагальнено автором за [14]

Спрямування промислових підприємств на тривалі партнерські відносини в межах логістичного ланцюга є наочним свідченням того, що логістичні системи досягають вищого рівня розвитку. Компанії поступово відходять від реактивного підходу, коли вони лише реагують на окремі ситуації, і переходять до проактивного стратегічного управління логістичними операціями. Такий підхід дозволяє значно знизити рівень невизначеності та мінімізувати ризики, що виникають у процесі логістики. Завдяки цьому підвищується загальна ефективність логістичних процесів, що, в свою чергу, надає компаніям суттєвої конкурентної переваги на ринку [7, с. 406].

Стратегія логістичного управління ланцюгом поставок для підприємства – це живий організм, що постійно адаптується до мінливих умов ринку. Вона являє собою комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на оптимізацію всіх етапів руху товару від постачальника до кінцевого споживача. Цей процес передбачає не лише планування та організацію логістичних операцій, але й постійний моніторинг ефективності, аналіз ринкових трендів та оперативне реагування на зміни. Мета такої стратегії – забезпечити підприємству не просто вигідні конкурентні позиції, а стійку перевагу на ринку, що дозволить досягти довгострокового успіху.

Вибір стратегії значною мірою визначається станом галузі та позиціями підприємств у ній. Потужні компанії зазвичай обирають стратегії зростання: у випадку занепаду галузі – стратегії диференціації, а при її розвитку – концентрованого або інтегрованого зростання. Слабкі компанії, своєю чергою, орієнтуються на стратегії, що сприяють зміцненню їхніх ринкових позицій, або вдаються до стратегій скорочення. У ситуаціях невизначеності та високого ризику важливо розробляти кілька варіантів розвитку подій, систематично відстежувати ринкову динаміку і звертати увагу на індикатори раннього попередження, щоб вчасно реагувати на зміни та адаптувати конкурентні стратегії.

Логістичний підхід у сфері виробництва і реалізації товарів є невід'ємною складовою сучасних ринкових відносин. Механізм взаємодії між виробниками і споживачами визначає ефективність функціонування ланцюгів поставок продукції. Для створення ефективного ланцюга поставок потрібно застосовувати комплексний підхід, що передбачає постійну оптимізацію всіх його складових. Важливу роль відіграє взаємодія та співпраця між усіма учасниками ланцюга поставок на основі принципів категорійного менеджменту. Цей підхід дозволяє формувати оптимальний асортимент товарів та підтримувати необхідний рівень запасів, що в свою чергу сприяє максимальному задоволенню потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

СТАН ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Завод Кобзаренка» створене 31.05.1993 р. відповідно до Господарського кодексу України як українсько-німецьке товариство «Флігель», перейменовано в 2008 році в «Завод Кобзаренка» Фундатором підприємства був Анатолій Дмитрович Кобзаренко і очолював його до 2021 року, а на сьогодні керівником товариства є його син – Кобзаренко Дмитро Анатолійович. Місцезнаходження підприємства – Україна, Сумська обл., Роменський р-н, смт Липова Долина, вул. Русанівська, буд. 16.

У 2004 році компанія почала освоювати нову територію у смт. Липова Долина і ця експансія включала в себе перетворення радянських сховищ для зерна в сучасний виробничий цех з підйомним обладнанням. Розуміючи зростаючий попит на причіпну техніку, компанія розпочала амбіційний проект будівництва нових виробничих цехів загальною площею понад 15 тис. м² до 2016 року на 12-гектарній території. У 2007 році компанія розпочала дослідження та розробку причіпної техніки, відкриваючи новий етап інновацій. У 2013 році завод отримав сертифікат системи менеджменту якості ISO9001:2008, підкреслюючи свою зобов'язаність до якості та високих стандартів. У 2017 році компанія стратегічно розширила свою діяльність, придбавши завод, який спеціалізується на виробництві побутових вагончиків. Ця аквізиція спричинила фазову реконструкцію виробничих приміщень та будівництво нового цеху. До 2019 року компанія успішно розробила 6 тис. м² виробничих просторів у м. Ромни з загальною площею 10 га. У 2020 році завдяки фінансуванню європейської програми було запущено виробничий цех

із загальною площею 5 тис. м² з повним циклом виробництва в м. Клещув, Польща. У 2023 році компанія ще більше розширила свої виробничі можливості в Польщі, збільшивши виробничі площі до 9 тис. м² та впровадивши сучасну лінію порошкового фарбування. Також у цьому ж році відкрився торгівельно-виставковий майданчик у м. Хмельницький [22].

У 2024 році розпочато ребрендинг – новий етап розвитку та єднання ТОВ «Завод Кобзаренка». Зміна логотипу – це прагнення об'єднати заводи в один бренд, під одним ім'ям та зробити ТМ «Кобзаренко» – гарантом якості будь якого виробу, який створює підприємство. Група заводів має в розпорядженні 4 заводи в 4 містах, більше 40 тис. м² виробничої площі, яка щоденно задовольняє потреби сільськогосподарського, комунального та логістичного секторів. В складі групи є власне земельне господарство на 300 га, що дає можливість випробовувати новинки продукту в реальних умовах експлуатації.

На сьогодні ТМ «Кобзаренко» виробник №1 тракторних причепів в Україні. Завод виготовляє: 20 видів тракторних причепів; 4 види причепів з алюмінієвим кузовом – зерновози, щеповози; 9 видів перевантажувальних бункерів; 20 видів цистерн для води, жижі та засобів захисту рослин; 20 видів різноманітних шнеків; завантажувачі/розвантажувачі вагонів; причепа для перевезення тюків соломи; зернопакувальне обладнання; розкидачі мінеральних добрив; відвали та ковші та інше навісне обладнання. Окрім техніки власного виробництва «Завод Кобзаренка» є дилером на території України відомих світових брендів і пропонує: жниварки Olimac Drago (Італія), прес-підбирачі McHale (Ірландія), подрібнювачі деревини Eschlböck Biber (Австрія). Також завод має інженерні розробки 2023 року, які вже пройшли випробування: стрічковий транспортер СТ-22, розкидач піску РП-3, розкидач органічних добрив РОД-12, мобільний пересувний контейнер МПК-95, кантувальник (перекидач) контейнерів ТОР-20, тракторні самоскидні напівпричепа ТСП-30 та ТСП-40 [22].

Для визначення спеціалізації підприємства необхідно проаналізувати структуру товарної продукції в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяг і структура чистого доходу від реалізації продукції підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2021-2023 рр.

Вид товарообігу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за три роки	
	виручка млн. грн	структура, %	виручка млн. грн	структура, %	виручка млн. грн	структура, %	виручка млн грн	структура, %
1. Тракторні причеи і напівпричеи	796,4	48,8	761,9	51,3	860,6	55,7	806,3	51,9
2. Бункери накопичувачі	279,1	17,1	274,7	18,5	296,7	19,2	283,5	18,2
3. Техніка для току	341,1	20,9	328,2	22,1	309,0	20,0	326,1	21,0
з них: шнекові транспортери	155,0	9,5	151,5	10,2	151,4	9,8	152,6	9,8
стрічкові транспортери	120,8	7,4	124,7	8,4	117,4	7,6	121,0	7,8
зернопакувальне обладнання	65,3	4,0	52,0	3,5	40,2	2,6	52,5	3,4
4. Комунальна техніка	176,2	10,8	93,6	6,3	63,3	4,1	111,0	7,1
5. Інша продукція	39,2	2,4	26,7	1,8	15,5	1,0	27,1	1,7
Разом	1631,9	100	1485,1	100	1545,1	100	1554,0	100

Джерело: розраховано автором за ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Згідно з розрахунками, представленими в таблиці 2.1, найбільшу частку в структурі чистого доходу від реалізації продукції підприємства протягом останніх трьох років займають тракторні причеи і напівпричеи - 51,9%. Техніка для току займають меншу питому вагу 21%. Ці дані свідчать про те, що підприємство спеціалізується на виробництві техніки для сільськогосподарського виробництва.

Трудові ресурси - це багатогранна сукупність індивідів, які мають фізичні та інтелектуальні можливості для здійснення трудової діяльності. Ця група людей є потенційним джерелом робочої сили, адже саме завдяки їхній участі в економічних процесах створюються матеріальні блага та послуги. Однак, для того щоб трудові ресурси перетворилися на робочу силу, необхідна їхня активна участь у виробництві. Коли праця не використовується раціонально, це

призводить до серйозних наслідків для підприємства. По-перше, страждає якість продукції, що випускається – це означає, що товари або послуги стають менш привабливими для споживачів на ринку, де конкуренція висока. По-друге, зростають витрати на виробництво, тобто собівартість продукції збільшується, а це в свою чергу змушує підприємство встановлювати більш високі ціни, що може відштовхнути клієнтів і знизити обсяги продажів. В результаті, підприємство втрачає свої конкурентні позиції і ризикує залишитися позаду конкурентів [31, с. 16] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності робітників та ефективності використання робочої сили на підприємстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	899	866	775	86,2
Відпрацьовано 1 робітником днів, всередньому по підприємству	239	243	260	108,8
Вартість товарної продукції на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1815,3	1714,9	1993,7	109,3
Фонд оплати праці, тис. грн	203499	210382	217214	106,7
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	226,4	242,9	280,3	123,8

Джерело: розраховано автором за ф.1-ПВ «Звіт з праці»

За результатами проведених розрахунків, у 2023 році підприємство здійснило значне скорочення штату працівників. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 124 особи, що становить 13,8% від показника 2021 року. Незважаючи на скорочення, спостерігається позитивна динаміка зростання продуктивності працівників: кількість відпрацьованих днів збільшилася на 8,8%. Варто зазначити, що вартість товарної продукції, що припадає на одного працівника, демонструє зростання на 9,3%. Таке підвищення пояснюється тим, що скорочення чисельності персоналу відбувалося повільнішими темпами порівняно зі зростанням загального обсягу виручки підприємства.

Хоча кількість працівників на підприємстві зменшилася, загальна сума коштів, витрачених на їхню оплату, збільшилася на 6,7%. Цей парадокс пояснюється тим, що невелике підвищення найнижчої офіційної зарплати в країні спричинило зростання середнього заробітку кожного працівника заводу.

Основні фонди є фундаментом будь-якого підприємства, оскільки саме вони забезпечують матеріально-технічну базу виробництва. Їх кількість, якість та ефективність використання безпосередньо впливають на продуктивність, конкурентоспроможність та фінансові результати діяльності. Детальний аналіз структури та динаміки основних фондів досліджуваного підприємства представлений у таблиці 2.3, що дозволяє оцінити стан його виробничого апарату та визначити потенційні резерви для підвищення ефективності.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності використання основних фондів підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Фондоозброєність, тис. грн.	271,1	301,2	323,2	119,2
Фондомісткість, тис. грн.	0,15	0,18	0,16	106,7
Фондовіддача, тис. грн.	6,69	5,69	6,16	92,1
Вартість товарної продукції на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1815,3	1714,9	1993,7	109,3

Джерело: розраховано автором за ф.1 «Баланс» та ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз табличних даних вказує на підвищення фондоозброєності підприємства на 19,2%. Ця тенденція пояснюється одночасним зростанням вартості основних виробничих фондів та скороченням чисельності працівників. Паралельно з цим, ми спостерігаємо збільшення фондомісткості на 6,7%, що є показником, оберненим до фондовіддачі. Такий ріст обумовлений більш швидкими темпами зростання виручки від реалізації продукції порівняно з темпами зростання середньорічної вартості основних фондів.

Прибуток – це не просто сума цифр у фінансовому звіті, а багатогранний

індикатор, який комплексно відображає ефективність роботи підприємства на всіх етапах його діяльності. Це результат злагодженої взаємодії всіх елементів бізнесу – від виробництва до маркетингу та управління персоналом. Прибуток – це своєрідне дзеркало, яке відбиває не лише загальний стан компанії, а й деталізує її сильні та слабкі сторони. Аналізуючи динаміку прибутку, підприємці можуть оцінити ефективність використання ресурсів, правильність прийнятих управлінських рішень та загальну конкурентоспроможність бізнесу на ринку [34, с. 226] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників розвитку підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, всього, млн. грн. в т. ч.	1631,9	1485,1	1545,1	94,7
- на 1 середньооблікового працівника, млн. грн.	1,82	1,71	1,99	109,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, всього, млн. грн.	299,2	366,7	368,2	123,1
- на 1 середньооблікового працівника, млн. грн.	0,33	0,42	0,48	145,5
Чистий прибуток, всього, млн. грн. в т. ч.	234,5	303,1	302,4	129,0
- на 1 середньооблікового працівника, млн. грн.	0,26	0,35	0,39	150,0
Рівень сукупної рентабельності, %	0,17	0,24	0,24	0,07 п.в.

Джерело: розраховано автором за ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Аналіз ключових економічних показників діяльності підприємства за період 2021-2023 років виявив суттєві коливання ефективності товарообігу. Така динаміка свідчить про нестабільність у роботі підприємства внаслідок введення військового стану в Україні в 2022 році, оскільки саме повномасштабне вторгнення росії спричинило загальну економічну кризу в аграрному секторі, що і вплинуло на скорочення обсягів продажу сільськогосподарської техніки, яку виробляє завод Кобзаренка. Тому і найменшу виручку підприємство отримало саме в 2022 році, а в 2023 – вже

змігло дещо покращити даний показник. Незважаючи на коливання виручки протягом досліджуваного періоду, вартість реалізованої продукції на одного середньорічного працівника зросла на 9,3%. Така позитивна динаміка стала можливою завдяки тому, що темпи скорочення чисельності персоналу перевищили темпи скорочення виручки.

Аналіз динаміки чистого прибутку за період 2021-2023 років засвідчив зростання на 29%. Позитивна тенденція пояснюється поєднанням двох факторів: збільшенням виручки та ефективним управлінням витратами, зокрема операційними. Незважаючи на незначне зростання собівартості продукції, загальний обсяг витрат демонструє стриманість. В результаті, чистий прибуток на кінець 2023 року досяг 302,4 млн. грн, що відповідає 0,39 млн. грн на одного працівника. Порівняно з початком аналізованого періоду, ці показники суттєво покращилися. Зростання чистого прибутку супроводжувалося і підвищенням рівня рентабельності на 0,07 п.в.

Хоча фінансові результати підприємства демонструють деяку мінливість, проведене дослідження вказує на наявність значних нереалізованих можливостей для оптимізації бізнес-процесів. Це, в свою чергу, відкриває перспективи для істотного зростання прибутковості заводу вже в найближчому майбутньому.

2.2 Оцінка функціонування ланцюгів поставок продукції підприємства

Робота логістичної системи промислового підприємства можна порівняти з конвеєром, який перетворює сировину (матеріали) на готовий продукт (товар для реалізації), готовий задовольнити потреби споживача. Ефективність цього конвеєра безпосередньо впливає на конкурентоспроможність виробника. Щоб успішно конкурувати, підприємства повинні постійно вдосконалювати свою логістику, тобто шукати способи оптимізації всіх процесів, починаючи від постачання ресурсів і закінчуючи реалізацією готової продукції на ринку.

Ключовим етапом цього процесу є ретельний аналіз ефективності всіх логістичних операцій. Завдяки такому аналізу можна виявити слабкі місця в системі і розробити стратегію, спрямовану на мінімізацію витрат, прискорення доставки продукції і, як наслідок, підвищення рівня задоволеності покупців [16, с. 68].

Для оцінки ефективності логістичної діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» необхідно виділити логістичні витрати із загальної структури витрат, розподіливши їх на три основні категорії: внутрішньогосподарські витрати, витрати на збут і постачання відповідно до встановленої класифікації. Водночас процес виокремлення таких витрат є складним аналітичним завданням через відсутність чіткої методики їх планування, а також ускладнене планування витрат на логістичні операції через невизначеність кількості партій товарів для кожного окремого замовлення. Додатковою проблемою є те, що складові логістичних витрат часто включаються до загальногосподарських чи комерційних витрат, а іноді виділяються в окрему категорію транспортно-заготівельних витрат, що значно ускладнює їх точне виокремлення.

В табл. 2.5 представлені основні групи витрат, які необхідно враховувати в логістичній діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Структура логістичних витрат ТОВ «Завод Кобзаренка»

Групи витрат	Статті витрат
Витрати на постачання	витрати по оформленню замовлення; транспортні витрати; витрати на зберігання виробничих запасів
Внутрішньогосподарські витрати	витрати на приймання товарів; витрати на оформлення замовлення на розподіл продукції; витрати на внутрішньовиробниче транспортування продукції; витрати на зберігання продукції або ж тієї, що потребує складської доробки
Витрати на збут	витрати на зберігання запасів готової продукції; витрати на оформлення замовлення; витрати на транспортування готової продукції

Джерело: складено автором на основі первинних даних ТОВ «Завод Кобзаренка»

Характерною рисою аналізу логістичних витрат у діяльності є те, що витрати групуються не за структурними підрозділами підприємства, а за типами робіт і логістичними операціями. Дослідження та оцінка сукупних логістичних витрат у ТОВ «Завод Кобзаренка» дають змогу визначити структуру логістичних витрат і класифікувати їх за функціональними видами логістичної діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура логістичних витрат ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Статті логістичних витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р., +,-	
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	величини витрат	структури
Витрати по оформленню замовлення	4236	11,6	4843	12,3	3369	12,1	-866	79,6
Транспортні витрати	7741	21,2	7679	19,5	6182	22,2	-1559	79,9
Витрати на зберігання запасів готової продукції	15079	41,3	16972	43,1	11334	40,7	-3746	75,2
Внутрішньогосподарське транспортування продукції	3542	9,7	4056	10,3	2729	9,8	-813	77,1
Оформлення замовлення (упаковка, сортування і інше)	5915	16,2	5828	14,8	4289	15,4	-1627	72,5
Всього	36513	100,0	39377	100,0	27847	100,0	-8666	-

Джерело: складено автором на основі первинних даних відділу бухгалтерського обліку ТОВ «Завод Кобзаренка»

Дослідження логістичних витрат за період 2021-2023 років виявило суттєве скорочення на 8,6 млн. грн., хоча таке зниження може свідчити про певну оптимізацію процесів, водночас воно вказує на потенційне послаблення уваги підприємства до ефективності логістичних операцій. Існує ризик, що зменшення витрат відбулося за рахунок зниження якості послуг або спрощення логістичних схем, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства та призвести до зростання собівартості продукції. Крім того, скорочення витрат без супутнього зростання продуктивності може бути ознакою неефективного використання ресурсів, зокрема людських, часових та

фінансових, які залучаються до логістичних процесів (рис. 2.1).

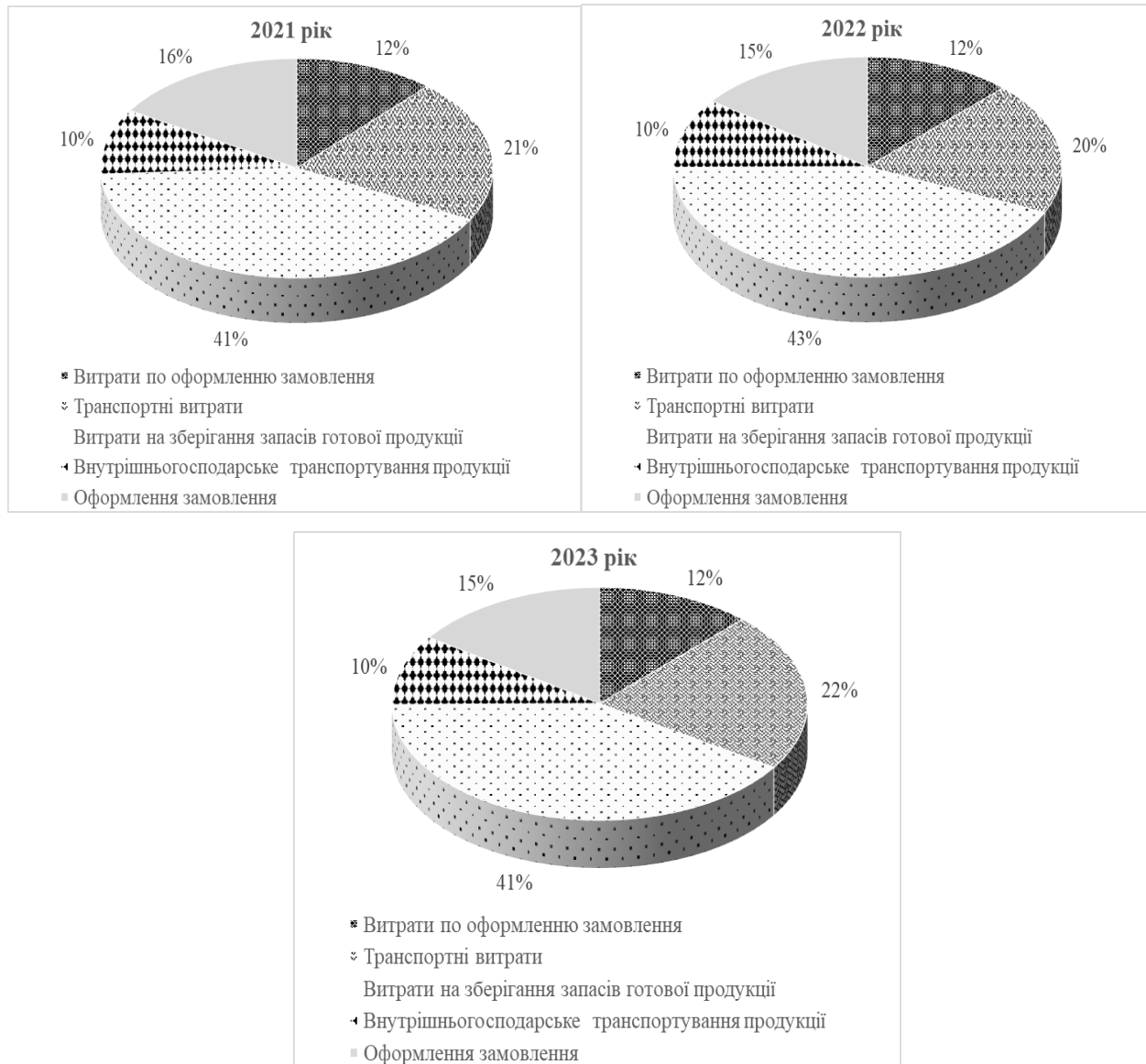


Рисунок 2.1 – Структура логістичних витрат за статтями в ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі розрахунків в табл. 2.6.

Найбільш відчутним навантаженням на логістичні витрати досліджуваного підприємства протягом аналізованого періоду були витрати на зберігання готової продукції. Їх частка в загальному обсязі логістичних витрат становила значну величину, коливаючись у вузькому діапазоні від 40,7% до 41,3%. Такий високий рівень витрат на зберігання пояснюється рядом

специфічних особливостей діяльності підприємства. По-перше, характер реалізованих товарів, які потребують дотримання особливих умов зберігання (наприклад, великих площ для зберігання сільськогосподарської техніки), вимагає використання спеціалізованих ангарів. Висока вартість експлуатації складських приміщень суттєво впливає на загальний рівень витрат. По-друге, значні площі складських приміщень, необхідні для розміщення товарів, а також високі вимоги до їх облаштування (наприклад, системи вентиляції, пожежної безпеки тощо) є додатковими факторами, що збільшують витрати на зберігання. Транспортні витрати, хоча і займають меншу частку в загальному обсязі логістичних витрат (трохи більше 20%), також є значним викликом для підприємства. Зростання цін на паливо, підвищення вартості обслуговування транспортних засобів, а також непередбачувані витрати, пов'язані з неповним постачанням продукції (наприклад, додаткові виплати водіям та експедиторам за простої або додаткові рейси), призвели до суттєвого зростання транспортних витрат.

В умовах складної економічної ситуації в Україні підприємства стикаються зі значним зростанням витрат на зберігання товарів. Особливо гостро ця проблема проявляється в секторах, які зазнають значних затримок у доставці продукції. З метою мінімізації фінансових втрат та підвищення ефективності бізнес-процесів, доцільно провести аналіз усіх логістичних витрат, пов'язаних із постачанням товарів. Такий комплексний аналіз дозволить виявити слабкі ланки в логістичних операціях та розробити оптимальні стратегії для їх усунення, що в кінцевому рахунку сприятиме стабілізації фінансового стану підприємства.

До збутових логістичних витрат відносяться [35, с.44]:

1) порівняння фактичних витрат на реалізацію продукції з плановими показниками за рік;

2) витрати на обслуговування сільськогосподарської техніки – це сукупність фінансових ресурсів, необхідних для підтримання їхньої працездатності та ефективності. До цієї категорії належать усі види робіт,

пов'язані з технічним оглядом, діагностикою та профілактичним обслуговуванням сільськогосподарської техніки;

3) сукупність усіх фінансових ресурсів, що виділяються на оплату праці персоналу, безпосередньо залученого до процесу збуту продукції заводу, включаючи додаткові витрати, пов'язані з виконанням робіт понад встановлену норму праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Логістичні витрати ТОВ «Завод Кобзаренка» на постачання продукції, тис. грн.

Статті витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
				абсолютне	відносне, %
Вартість реалізованої продукції:					
Планова	968943	1631932	1485065	516122	153,3
Фактична	1631932	1485065	1545110	-86822	94,7
Збут продукції:					
Основні витрати	12129,6	10253,9	12547,1	417,5	103,4
Додаткові витрати	2122,7	1220,7	1344,3	-778,4	63,3
Техн. обслуговування сільськогосподарської техніки	909,7	732,4	1045,6	135,9	114,9
Всього	15162	12207	14937	-225	98,5

Джерело: складено автором на основі первинних даних відділу бухгалтерського обліку ТОВ «Завод Кобзаренка»

Згідно з даними таблиці 2.7 в 2023 році було реалізовано фактично більше поставок від планового показника, тобто спостерігається тенденція до вчасного постачання товару, на що в найбільшій мірі вплинули збільшення витрат на технічне обслуговування сільськогосподарської техніки. Збутові логістичні витрати збільшилися, а саме в більшій мірі їх технічне обслуговування, яке включає незаплановані витрати, саме вони збільшилися на 14,9% в 2023 році в порівнянні з 2021 роком.

Графік на рисунку 2.2 чітко демонструє стійку тенденцію зростання логістичних витрат протягом останніх трьох років. Такий розвиток подій зумовлений комплексом взаємопов'язаних чинників. З одного боку, це наслідок посилення впливу зовнішніх факторів, таких як зростання цін на паливо, зміна

курсів валют, погіршення інфраструктури тощо. З іншого боку, внутрішні проблеми підприємства, пов'язані з неефективністю логістичних процесів, також сприяють збільшенню витрат.

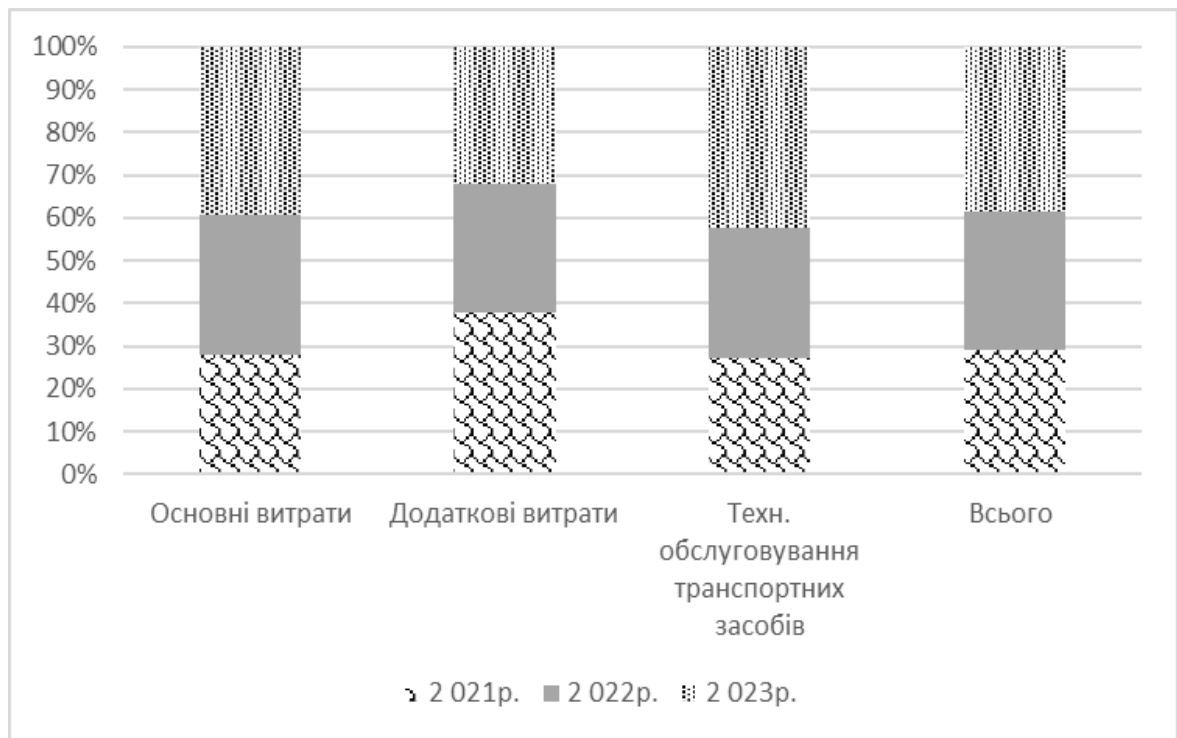


Рисунок 2.2 – Динаміка логістичних збутових витрат
ТОВ «Завод Кобзаренка», %

Джерело: побудовано автором за розрахунками в табл. 2.7.

Вартість усіх логістичних операцій на досліджуваному підприємстві визначена відповідно до процедур, детально викладених у «Наказі про облікову політику». Для більш жетального аналізу структури цих витрат ми представили їх розподіл за окремими логістичними напрямками в додатку А. З огляду на результати проведеної класифікації, рекомендується розподілити витрати на логістику за окремими компонентами логістичної системи досліджуваного підприємства (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка структури логістичних витрат в межах елементів логістичної системи ТОВ «Завод Кобзаренка» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	витрат	струк- тури
1. Система постачання	7084	19,4	8663	22,0	5347	19,2	-1737	75,5
2. Система виробництва	6572	18,0	5749	14,6	4511	16,2	-2061	68,6
3. Система збуту	12670	34,7	14924	37,9	9997	35,9	-2673	78,9
4. Система складування	10187	27,9	10041	25,5	7992	28,7	-2195	78,5
Разом	36513	100,0	39377	100,0	27847	100,0	-8666	76,3

Джерело: розраховано автором

Аналіз логістичних витрат підприємства в 2023 році виявив, що найбільшу частку в загальній сумі витрат становлять системи збуту та складування. Зокрема, витрати на збутову систему склали 9,9 млн. грн., що на 21,1% менше порівняно з 2021 роком. Водночас, витрати на складування досягли суми 7,9 млн. грн., демонструючи зниження на 21,5% порівняно з попереднім періодом. Найменша частка в структурі логістичних витрат припадає на систему виробництва, яка складає лише 16,2% від загального обсягу. Такий розподіл витрат пояснюється специфікою діяльності підприємства, оскільки основна частина продажів здійснюється безпосередньо споживачам, мінімізуючи необхідність у складних системах збуту.

Для оцінки ефективності логістичних процесів на підприємстві розробляється система інтегральних показників. Кожен елемент логістичної системи отримує свій унікальний показник, що дозволяє детально аналізувати ефективність роботи кожного напрямку діяльності. Інтегральний показник надійності окремої складової логістичної системи обчислюється шляхом співвідношення чистого прибутку підприємства до суми витрат, пов'язаних з цією складовою. Комплексний показник ефективності всієї логістичної системи підприємства обчислюється як добуток індивідуальних показників надійності всіх складових. Завершальним етапом оцінки є синтезування всіх отриманих даних в єдиний інтегральний показник, який дає загальну оцінку ефективності

логістичної діяльності підприємства [21, с.268].

Проведемо аналіз отриманих даних для кожної окремої ланки логістичної системи. На основі цього аналізу ми обчислимо комплексний показник, який дозволить оцінити загальну ефективність роботи всього логістичного ланцюга досліджуваного підприємства в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники оцінювання ефективності функціонування ланцюгів поставок продукції в логістичних системах ТОВ «Завод Кобзаренка» в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р. +,-	
				+, -	%
Чистий прибуток, тис. грн.	234473	303099	302432	67959	129,0
Логістичні витрати системи постачання	7084	8663	5347	-1737	75,5
Логістичні витрати системи виробництва	6572	5749	4511	-2061	68,6
Логістичні витрати системи збуту	12670	14924	9997	-2673	78,9
Логістичні витрати системи складування	10187	10041	7992	-2195	78,5
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	33,1	34,9	56,6	23,5	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	35,7	52,7	67,0	31,3	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	18,5	20,3	30,3	11,8	-
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	23,0	30,2	37,8	14,8	-
Комплексний показник надійності логістичної системи	2,27	2,39	2,60	0,33	-
Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності	1,39			-	-

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи досліджуване підприємство, ми бачимо, що його логістична система демонструє досить високий рівень надійності. Максимальне значення комплексного показника ефективності логістичної системи, досягнуте у 2023 році, склало 2,6. Зважаючи на цей показник, у період з 2021 по 2023 роки спостерігалось прискорення темпів розвитку логістичної системи, що виявилось у зниженні логістичних витрат та подальшому зростанні

інтегрального показника ефективності логістичної діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка», котрий за досліджуваний період склав 1,39, що свідчить про досить високий рівень ефективності та успішного розвитку логістичної системи цього підприємства.

2.3 Аналіз стану логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства

Для того, щоб упевнено зайняти своє місце на глобальному ринку, підприємствам необхідно створити гнучку та адаптивну логістичну систему. Така система повинна бути здатна миттєво відгукуватися на постійно мінливі вимоги споживачів та динаміку ринку. Завдяки впровадженню інноваційних рішень у сфері стратегічного маркетингу та логістики, компанії отримують можливість виявити найбільш перспективні напрямки розвитку своєї логістичної мережі. Це дозволить не лише зберегти ефективність, але й значно підвищити її продуктивність.

Ефективність управління ланцюгами поставок будь-якого підприємства традиційно оцінюється за двома ключовими показниками: прибутком та товарообігом. Зростання обсягів продажів, безумовно, є важливим індикатором успіху, проте його інтерпретація потребує обережності. Інфляційні процеси можуть суттєво спотворити реальну картину, тому для всебічної оцінки необхідно проводити порівняльний аналіз динаміки обох показників. Крім того, успішний розвиток бізнесу вимагає не лише загальної оцінки рентабельності, а й детального дослідження структури асортименту. Тільки глибоке розуміння того, які саме товарні групи забезпечують найбільший прибуток, дозволяє приймати зважені управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію ланцюгів поставок продукції та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [27, с. 133].

Щоб підприємство могло успішно працювати та задовольняти потреби своїх покупців, логістичні процеси потребують постійного вдосконалення.

Одним з важливих інструментів для цього є АВС-аналіз. Цей метод дозволяє розділити весь асортимент товарів на три групи: А, В і С, в залежності від їхньої важливості для прибутку компанії. Таким чином, підприємство може точніше визначити, яким товарам слід приділяти більше уваги при управлінні запасами та формуванні асортименту, щоб максимально задовольнити попит споживачів [5, с.32].

Для вдосконалення логістичних процесів на промисловому підприємстві «Завод Кобзаренка» було проведено ретельний аналіз асортименту продукції за 2023 рік. Враховуючи широкий вибір товарів (понад 800 позицій), для ефективного управління запасами було використано метод АВС-аналізу. Цей підхід дав змогу класифікувати асортимент, розподіливши його на три категорії: А, В і С, залежно від їхнього внеску у загальний обсяг продажів і прибутковість підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз асортименту продукції підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка» за внеском товарних груп у ланцюг поставок за 2023 р.

№ з/п	Товарна група	Виручка від реалізації, тис. грн.	Частка в продажі, %	Акумульована частка, %	Група АВС
1	2	3	4	5	6
1	Тракторний самоскидний причіп ТСП-6т	296661,1	19,2	19,2	А
2	Тракторний самоскидний причіп 2ТСП-8	197774,1	12,8	32,0	
3	Тракторний самоскидний причіп ТСП-10т	183868,1	11,9	43,9	
4	Тракторний самоскидний причіп 2ТСП-14	129789,2	8,4	52,3	
5	Тракторний самоскидний причіп ТСП-16т	86526,2	5,6	57,9	
6	Тракторний самоскидний причіп 2 ТСП-16	80345,7	5,2	63,1	
7	Тракторний самоскидний причіп 3ТСП-24т	78800,6	5,1	68,2	
8	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-6/1	60259,3	3,9	72,1	
9	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-6/2	50988,6	3,3	75,4	

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
10	Вакуумний напівпричіп цистерна	49443,5	3,2	78,6	В

	ВНЦ-8/1				
11	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-10	46353,3	3,0	81,6	
12	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-12,6	37082,6	2,4	84,0	
13	Перевантажувальний бункер- накопичувач ПБН - 9	29357,1	1,9	85,9	
14	Перевантажувальний бункер- накопичувач ПБН - 16	27812,0	1,8	87,7	
15	Перевантажувальний бункер- накопичувач ПБН - 20	18541,3	1,2	88,9	
16	Тракторний самоскидний причіп ТСП-3	16996,2	1,1	90,0	
17	Тракторний самоскидний причіп ТСП-10	15451,1	1,0	91,1	С
18	Тракторний самоскидний причіп ТСП-14	12360,9	0,8	91,9	
19	Тракторний самоскидний причіп ТСП-16	10815,8	0,7	92,6	
20	Тракторний самоскидний причіп ТСП-20	9270,7	0,6	96,2	
...					
41	Тракторний самоскидний причіп ТСП-26 Б	1545,1	0,1	99,9	
42	Тракторний самоскидний причіп ТСП-39	1545,1	0,1	100,0	
	Разом	1545110	100,0	-	

Джерело: розраховано автором на основі первинних даних відділу збуту підприємства

До групи А увійшли ключові товари, які забезпечують найбільшу частку продажів. Саме на цю групу підприємство спрямовує основну увагу у сферах маркетингу, управління запасами та співпраці з постачальниками. Товари групи В мають середній рівень важливості, тоді як група С охоплює позиції з мінімальним впливом на фінансові показники. Результати АВС-аналізу стали базою для формування асортиментних матриць, які візуалізують структуру асортименту та допомагають виявляти дисбаланси. Отримані дані були також використані для розробки стратегій, орієнтованих на збільшення продажів найприбутковіших товарів. Окрім цього, результати аналізу стали важливим інструментом у процесі укладання договорів із замовниками, оскільки дали змогу визначити пріоритетні групи товарів і покращити умови постачання. Для

ТОВ «Завод Кобзаренка» можна запропонувати такі пропорції:

Група А включає критично важливі товари, що забезпечують 75% загального результату. Ці товари повинні завжди бути в наявності, тому для них необхідно формувати страховий запас. Вони потребують детального планування, регулярного обліку та контролю, включно з частими інвентаризаціями. Група В охоплює товари середньої важливості, які дають 20% результату та мають середній рівень продажів. Вони є важливою частиною асортименту, сприяють залученню нових клієнтів, тому для них також слід підтримувати належний страховий запас. Облік і контроль для цієї групи аналогічний групі А, але допускається проведення інвентаризацій рідше. Група С складається з найменш важливих товарів, що генерують лише 5% результату та характеризуються низькими обсягами продажів. Такі товари можуть бути вилучені з асортименту або є новинками, які потребують обережного замовлення, мінімальної націнки та додаткових заходів стимулювання продажів.

Незважаючи на те, що деякі товари можуть здаватися незначними у загальному обсязі продажів ТОВ «Завод Кобзаренка», їхній внесок у прибуток може бути значно вищим, ніж очікується. Для того, щоб отримати повне уявлення про рентабельність кожної товарної групи та виявити «прихованих чемпіонів» серед товарів, необхідно провести детальний АВС-аналіз. Цей метод дозволить не тільки оцінити частку кожної групи товарів у загальному обсязі продажів, але й визначити її відносний внесок у загальний прибуток підприємства. Таким чином, АВС-аналіз допоможе виявити найбільш прибуткові товарні групи та сконцентрувати маркетингові зусилля саме на них. Завдяки застосуванню АВС-аналізу ми маємо змогу провести детальнішу класифікацію товарних груп, яка дозволить глибше зрозуміти їхній внесок у загальний прибуток компанії (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз асортименту ланцюга поставок продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» за внеском товарних груп в прибуток за 2023 р.

№ з/п	Товарна група	Валовий прибуток, тис. грн.	Частка в прибутку, %	Акумульована частка, %	Група ABC
1	Тракторний самоскидний причіп ТСП-6т	56882,4	14,7	14,7	А
2	Тракторний самоскидний причіп 2ТСП-8	42952,0	11,1	25,8	
3	Тракторний самоскидний причіп ТСП-10т	31730,3	8,2	34,0	
4	Тракторний самоскидний причіп 2ТСП-14	22830,3	5,9	39,9	
5	Тракторний самоскидний причіп ТСП-16т	12769,5	3,3	43,2	
6	Тракторний самоскидний причіп 2 ТСП-16	12382,6	3,2	46,4	
7	Тракторний самоскидний причіп 3ТСП-24т	11995,6	3,1	49,5	
8	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-6/1	11608,7	3,0	52,5	
9	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-6/2	10834,7	2,8	55,3	
10	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-8/1	10447,8	2,7	58,0	
11	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-10	9673,9	2,5	60,5	
12	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-12,6	9286,9	2,4	62,9	А
13	Перевантажувальний бункер-накопичувач ПБН - 9	9286,9	2,4	65,3	
14	Перевантажувальний бункер-накопичувач ПБН - 16	8900,0	2,3	67,6	
15	Перевантажувальний бункер-накопичувач ПБН - 20	7352,1	1,9	69,6	
16	Тракторний самоскидний причіп ТСП-3	6965,2	1,8	71,3	
17	Тракторний самоскидний причіп ТСП-10	6578,2	1,7	73,0	
18	Тракторний самоскидний причіп ТСП-14	6578,2	1,7	74,7	В
19	Тракторний самоскидний причіп ТСП-16	6191,3	1,6	76,3	
20	Тракторний самоскидний причіп ТСП-20	5804,3	1,5	77,8	С
...					
41	Тракторний самоскидний причіп ТСП-26 Б	387,0	0,1	99,9	С
42	Тракторний самоскидний причіп ТСП-39	387,0	0,1	100,0	
	Разом	386955	100,0	-	-

Джерело: розраховано автором на основі первинних даних підприємства

Поєднання даних з таблиць 2.10 та 2.11 забезпечить більш точну та всебічну картину, що, в свою чергу, відкриває перед підприємством нові можливості для ефективного управління бізнес-процесами. Комплексний аналіз дозволить оптимізувати ланцюг поставок продукції, розподіляти ресурси більш раціонально та приймати обґрунтовані управлінські рішення (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз асортименту ТОВ «Завод Кобзаренка» за внеском товарних груп ланцюга поставок у товарообіг та прибуток за 2023 р.

№ з/п	Товарна група	Виручка від реалізації, тис. грн.	Частка в продажі %	Валовий прибуток тис. грн.	Частка в прибутку %	Група за сумою продажу	Група за прибутком
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Тракторний самоскидний причіп ТСП-6т	296661,1	19,2	56882,4	14,7	А	А
2	Тракторний самоскидний причіп 2ТСП-8	197774,1	12,8	42952,0	11,1	А	А
3	Тракторний самоскидний причіп ТСП-10т	183868,1	11,9	31730,3	8,2	А	А
4	Тракторний самоскидний причіп 2ТСП-14	129789,2	8,4	22830,3	5,9	А	А
5	Тракторний самоскидний причіп ТСП-16т	86526,2	5,6	12769,5	3,3	А	А
6	Тракторний самоскидний причіп 2 ТСП-16	80345,7	5,2	12382,6	3,2	А	А
7	Тракторний самоскидний причіп 3ТСП-24т	78800,6	5,1	11995,6	3,1	А	А
8	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-6/1	60259,3	3,9	11608,7	3,0	А	А
9	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-6/2	50988,6	3,3	10834,7	2,8	А	А
10	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-8/1	49443,5	3,2	10447,8	2,7	В	А
11	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-10	46353,3	3,0	9673,9	2,5	В	А
12	Вакуумний напівпричіп цистерна ВНЦ-12,6	37082,6	2,4	9286,9	2,4	В	А
13	Перевантажувальний бункер-накопичувач ПБН - 9	29357,1	1,9	9286,9	2,4	В	А

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
14	Перевантажувальний	27812,0	1,8	8900,0	2,3	В	А

	бункер-накопичувач ПБН - 16						
15	Перевантажувальний бункер-накопичувач ПБН - 20	18541,3	1,2	7352,1	1,9	В	А
16	Тракторний самоскидний причіп ТСП-3	16996,2	1,1	6965,2	1,8	В	А
17	Тракторний самоскидний причіп ТСП-10	15451,1	1,0	6578,2	1,7	В	А
18	Тракторний самоскидний причіп ТСП-14	12360,9	0,8	6578,2	1,7	С	А
19	Тракторний самоскидний причіп ТСП-16	10815,8	0,7	6191,3	1,6	С	В
20	Тракторний самоскидний причіп ТСП-20	9270,7	0,6	5804,3	1,5	С	В
...							
41	Тракторний самоскидний причіп ТСП-26 Б	1545,1	0,1	387,0	0,1	С	С
42	Тракторний самоскидний причіп ТСП-39	1545,1	0,1	387,0	0,1	С	С
	Разом	1545110	100,0	386955	100,0	-	-

Джерело: згруповано автором за розрахунками в табл. 2.10-2.11

Застосувавши цей аналітичний підхід, доцільно згрупувати весь асортимент підприємства на дев'ять чітко визначених сегментів. При цьому враховуються два ключових критерії: рівень прибутковості кожного товару та швидкість його реалізації на ринку. Такий поділ дозволив отримати детальну картину товарного портфеля ТОВ «Завод Кобзаренка» та ідентифікувати найбільш ефективні та менш прибуткові позиції (рис. 2.3).

АВС-аналіз – це потужний інструмент, який дозволяє компаніям досягти оптимальної структури асортименту. Основна мета цього методу полягає в тому, щоб збалансувати різноманітність товарів таким чином, щоб кожен з них максимально сприяв досягненню стратегічних цілей підприємства (рис. 2.4).

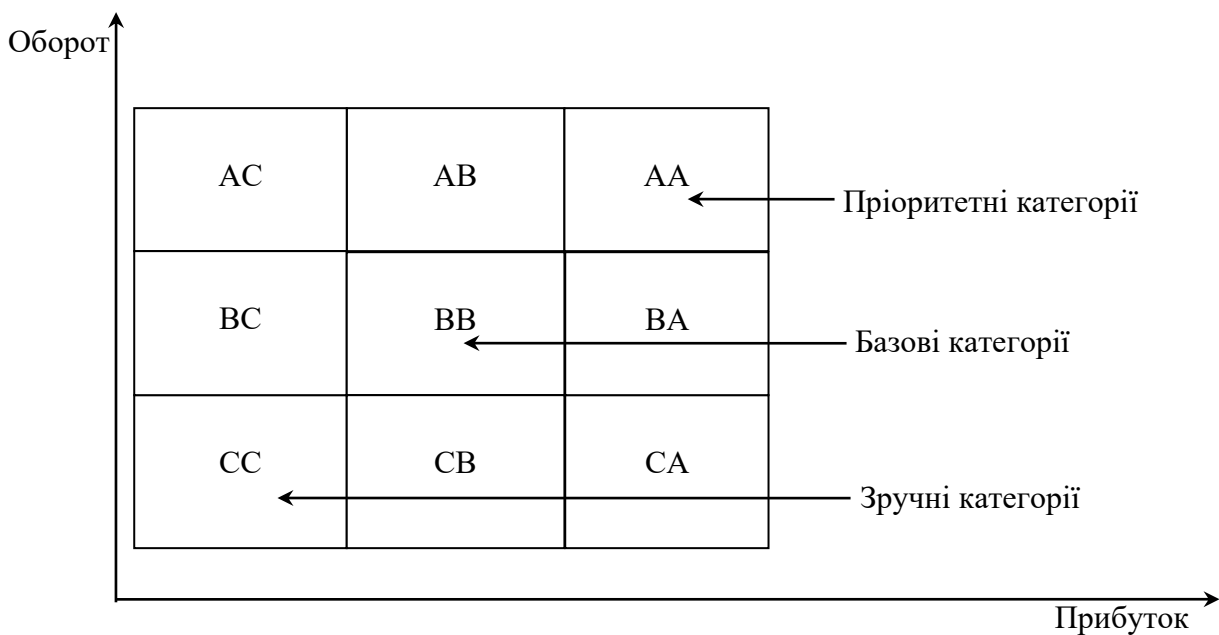


Рисунок 2.3 – Поєднання полів матриці ABC-аналізу за обігом та прибутком

Джерело: побудовано автором

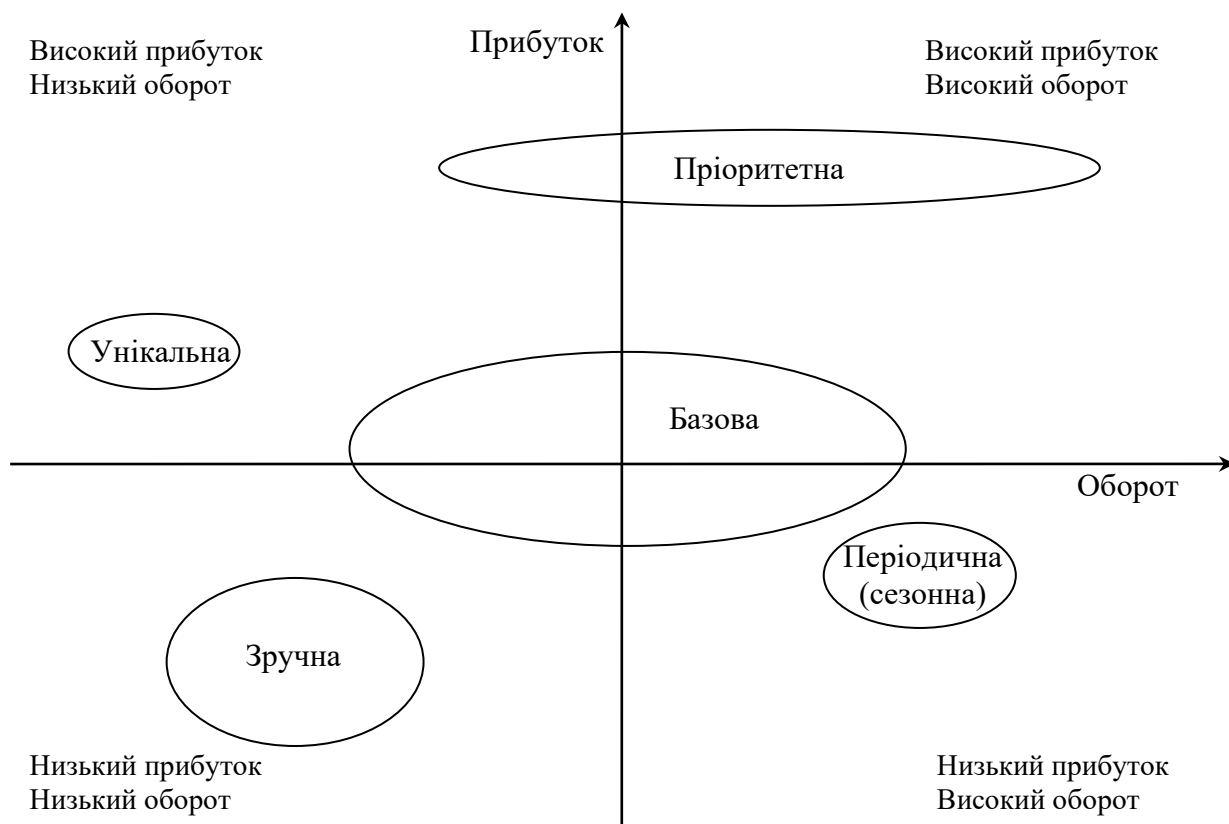


Рисунок 2.4 – Ролі товарних категорій відповідно до товарообігу та прибутку

Джерело: побудовано автором

Оригінальні категорії товарів спрямовані на створення та підтримку іміджу компанії, а також стимулювання імпульсивних покупок. Рекомендована частка таких категорій в асортиментній матриці складає 1-3%. Вони забезпечують конкурентні переваги для досліджуваного підприємства. Пріоритетні категорії товарів орієнтовані на підтримку рівня прибутковості та залучення основного потоку споживачів, займаючи близько 20% асортименту. Ці товари визначають ключовий напрямок спеціалізації промислового підприємства. Базові категорії товарів націлені на досягнення високої оборотності продукції та привернення уваги основних покупців.

Оптимальна структура ланцюгів поставок продукції підприємства передбачає наявність трьох основних типів категорій товарів. Базові категорії, що становлять фундамент ланцюга і забезпечують його стабільність, мають займати 40-60% від загальної кількості категорій. Для постійного оновлення асортименту та залучення нових покупців варто виділити до 20% категорій під періодичні товари. Зручні товарні категорії, що сприяють комплексності покупок і підвищують лояльність покувачів, рекомендується мати у кількості 5-10% від загального числа категорій. Такі товари, як правило, є допоміжними або супутніми.

Для ефективного управління логістичними потоками досліджуваного підприємства необхідно застосовувати гнучкий підхід до розподілу товарів між покупцями. Цей підхід передбачає індивідуальний розгляд кожної категорії продукції та розробку оптимальних маршрутів доставки з урахуванням особливостей кожного замовлення. Такий диференційований підхід дозволяє мінімізувати витрати на логістику, підвищити швидкість доставки та забезпечити високий рівень задоволеності покупців. Важливим аспектом оптимізації є побудова довгострокових партнерських відносин з замовниками. Таблиця 2.13 наочно демонструє, що для кожної категорії товарів існують свої особливості співпраці, які необхідно враховувати при укладанні договорів та організації постачань.

Таблиця 2.13 – Стратегічне управління ланцюгом поставок продукції підприємства залежно від значення її категорії

Роль категорії	Рівень співпраці з замовниками	Особливості процесу постачання товарів
Унікальна	Високий/середній	Встановлення партнерських відносин з замовниками
		Забезпечення постійної наявності товарів даної категорії у продажу
		Проведення спільних заходів з замовниками по симулюванню збуту
		Створення незначного страхового запасу
		Резервний замовник
		Контроль залишків
Пріоритетна	Високий	Ретельний вибір замовників
		Встановлення партнерських відносин з замовниками
		Спільна з замовником інформаційна система
		Дослідження коливань попиту
		Часті інвентаризації, моніторинг даних про товарні запаси
		Поставки по системі JIT
		Невисокий страховий запас
		Можливий резервний замовник
Базова	Високий	Партнерські відносини з замовниками
		Спільна інформаційна система з замовником
		Запас з невеликим надлишком
		Можливі поставки по системі JIT для окремих груп товарів
		Контроль залишків
		Резервний замовник
Періодична	Низький	Поставка під замовлення
		Резервні замовниками
		Оперативність поставок
		Контроль товарних залишків
		Проведення спільних заходів по стимулюванню збуту з замовниками
Зручна	Низький	Фіксоване замовлення
		Партії зі збільшеним інтервалом поставок
		Незначний страховий запас

Джерело: узагальнено і сформовано автором

Для ефективного управління запасами та оптимізації логістичних процесів необхідно впровадити систему точного прогнозування продажів. Це дозволить не лише уникнути ситуацій, коли товари затримуються на складі або, навпаки, відсутні у продажу, але й забезпечить безперебійне постачання товарів до споживача. Регулярний аналіз товарних запасів та моніторинг динаміки

споживчого попиту є ключовими етапами цього процесу. Завдяки комплексному підходу до управління запасами досліджуване підприємство зможе визначити оптимальний рівень запасів для кожного товару, синхронізувати процеси замовлення та доставки, а також суттєво скоротити витрати на логістику.

Логістичний підхід в продажу є незамінним інструментом для ефективного управління потоками товарів до кінцевого споживача. Саме процес збуту, як основний координатор господарських зв'язків у ринкових умовах, вимагає комплексного підходу до організації ланцюгів постачання. Для досягнення максимальної ефективності необхідно постійно оптимізувати всі складові ланцюга, від планування виробництва до доставки товару кінцевому споживачу. Впровадження взаємодії та взаємовигідної співпраці між усіма учасниками ланцюгів постачання продукції дозволяє досягти синергетичного ефекту та знизити загальні витрати. Особливу увагу слід приділити принципам категорійного менеджменту, які передбачають формування оптимального товарного асортименту та підтримання необхідних запасів для задоволення потреб споживачів. Такий підхід дозволяє підвищити рівень обслуговування покупців, знизити витрати на зберігання та транспортування, а також підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Завод Кобзаренка» на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Концептуальні засади формування стратегічних напрямків логістичного управління ланцюгами поставок продукції

Конкурентоспроможність ланцюга поставок є багатогранним поняттям, що тісно пов'язане з прийняттям цілеспрямованих стратегічних рішень. Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування ланцюгів поставок продукції та досягти конкурентних переваг, необхідно ретельно проаналізувати та систематизувати весь спектр стратегічних рішень, які впливають на його ефективність. На основі глибокого дослідження наукових праць та практичного досвіду, ми пропонуємо детальний перелік типових стратегічних рішень, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність ланцюгів поставок [37, с.111]:

- детальний аналіз внутрішніх переваг підприємства з метою створення ідеальної системи управління матеріальними потоками;
- динамічна трансформація системи взаємодіючих елементів з метою оптимального реагування на коливання попиту та пропозиції на ринку;
- створення комплексної системи управління ланцюгами поставок продукції, яка включає в себе детальне моделювання всіх бізнес-процесів, ретельну оцінку можливостей зовнішніх партнерів та вибудовування міцних партнерських відносин. Мета цієї системи – оптимізувати всі етапи доставки продукції, від виробництва до кінцевого споживача, забезпечуючи максимальну ефективність та задоволеність покупців;
- розробка ефективних логістичних схем для внутрішнього переміщення матеріалів на виробництві;

- визначення стратегії управління запасами;
- визначення подальшої стратегії розвитку інформаційної системи, включаючи планування та виконання процедури перенесення даних;
- визначення стратегії управління ризиками в логістиці;
- визначення взаємовідносин між елементами системи;
- деталізація підходів до контролю витрат;
- глибокий аналіз та відбір найкращих локацій для створення логістичних вузлів, а також комплексна оснащення цих центрів сучасним технологічним обладнанням;
- управління транспортними потоками.

Схема, представлена на рис. 3.1, є візуальним інструментом, який допомагає зрозуміти, як корпоративна стратегія впливає на кожен ланку ланцюга поставок. Завдяки цій схемі можна легко проаналізувати сильні та слабкі сторони існуючої системи управління та розробити заходи щодо її вдосконалення.

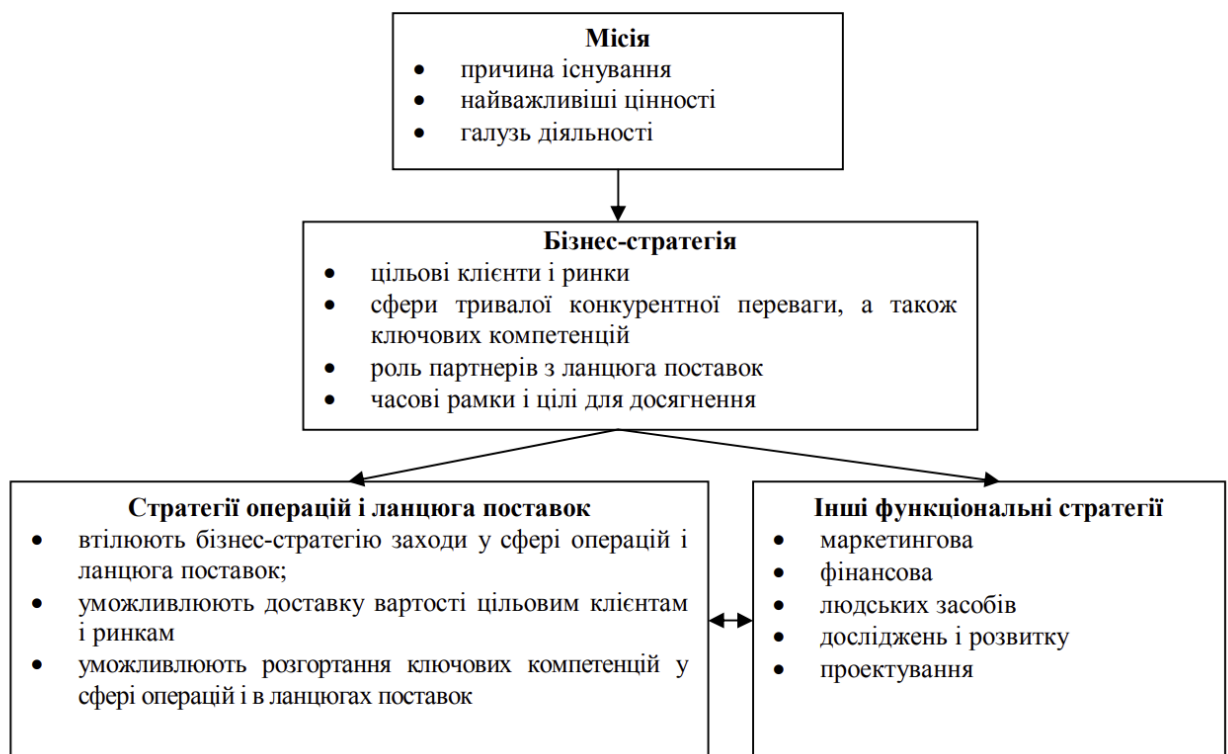


Рисунок 3.1 – Стратегія ланцюгів поставок продукції у загальній стратегії підприємства

При проведенні аналізу складних систем, якими є глобальні ланцюги поставок продукції, виокремлюються два фундаментальні аспекти, що потребують ретельного дослідження. Саме на них слід зосередити увагу для отримання повного уявлення про структуру та функціонування таких ланцюгів. Компанії сьогодні опинилися в складній ситуації. З одного боку, вони прагнуть завоювати споживачів високою якістю продукції та швидкістю доставки. З іншого боку, постійний тиск з боку ринку змушує їх шукати способи зниження собівартості виробництва, щоб запропонувати більш конкурентоспроможні ціни. Крім того, існує нерівновага в розподілі прибутку: основну частину прибутку отримує лише одна сторона виробничого процесу.

Для того, щоб зрозуміти, як досліджуване підприємство будує свої ланцюги поставок в таких умовах, необхідно проаналізувати фактори, які впливають на цей процес. Використовуючи існуючі дані, можна створити детальну модель, котра відобразить принципи, якими керується ТОВ «Завод Кобзаренка» при формуванні своїх ланцюгів поставок. Така модель дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також визначити напрямки для її вдосконалення (рис. 3.2).

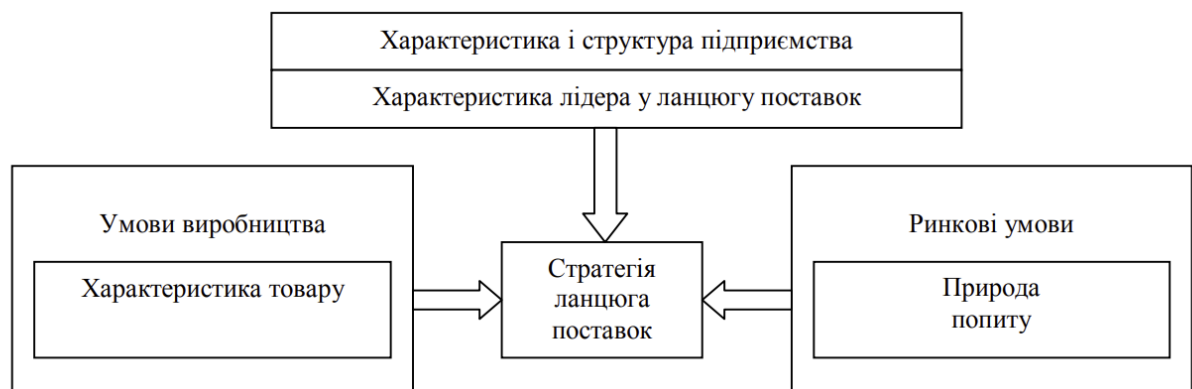


Рисунок 3.2 – Чинники, які впливають на вибір стратегії ланцюгів поставок продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»

Джерело: побудовано автором

Сучасні інтегровані ланцюги поставок об'єднані спільною метою – максимальне задоволення потреб кінцевого споживача. Відрізняються вони здатністю гнучко реагувати на динамічні зміни ринку та унікальними конкурентними перевагами, які формують їхню індивідуальність. Для ефективного функціонування стратегія ланцюгів поставок продукції повинна бути тісно пов'язана із загальною стратегією промислового підприємства. Досвід світових компаній підтверджує, що пріоритет на швидкій доставці товарів є дієвим інструментом для досягнення конкурентної переваги.

Згідно з дослідженням професора Vorspi Sami L. з Гарвардської бізнес-школи, проведеним протягом п'ятнадцяти років і детально описаним у роботі [46, с. 11], найуспішніші ланцюги поставок:

- характеризуються високою швидкістю обробки замовлень та низькими транспортними витратами;
- демонструють гнучкість у відповідь на коливання ринкових умов;
- демонструють високу здатність до реструктуризації в умовах нестабільності ринку;
- враховують потреби всіх учасників виробничо-збутових ланцюгів.

ТОВ «Завод Кобзаренка» продемонструвало себе як компанію, орієнтовану на майбутнє, активно інвестуючи кошти в найсучасніші технології виробництва та автоматизації процесів. Залучення висококваліфікованих фахівців різних галузей дозволило компанії розробляти інноваційні рішення, що відповідають найвищим світовим стандартам. Плідна співпраця з партнерами стала ключовим фактором успіху, оскільки спільними зусиллями вдалося створити ефективні процедури, підвищити якість продукції та оптимізувати логістичні процеси. Спільна інфраструктура, розроблена разом з партнерами, дозволила значно скоротити терміни доставки та знизити витрати на логістику, що зробило компанію ще більш конкурентоспроможною на ринку.

Досліджуване підприємство продемонструвало видатну здатність до адаптації своєї стратегії управління ланцюгами поставок продукції до мінливих

економічних реалій. У довоєнний період завод активно фокусувався на оперативній відповіді на коливання ринку, прагнучи максимально швидко реагувати на зростаючий попит. Проте, з початком повномасштабного вторгнення росії, підприємство переорієнтувало свої зусилля на оптимізацію витрат, що особливо яскраво проявилось під час введення військового стану. Така динамічна адаптація є характерною рисою сучасних бізнес-структур, які постійно шукають оптимальний баланс між швидкістю реагування на ринкові зміни та ефективністю використання ресурсів.

Гнучкий ланцюг поставок – це динамічна система, яка здатна оперативно реагувати на будь-які зміни у бізнес-середовищі. Незалежно від того, чи це коливання ринкового попиту, переорієнтація стратегічних цілей компанії чи несподівані зовнішні події, такий ланцюг здатний швидко адаптуватися, зберігаючи свою ефективність. Саме ця гнучкість, поряд з раціональним управлінням витратами, є ключовим фактором, що визначає успішність бізнесу в сучасних ринкових умовах [32, с. 44].

В сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамічністю, особливої актуальності набувають інноваційні підходи до управління ланцюгами поставок продукції. Серед них виділяються дві ключові концепції: «Ощадне управління» (Lean management) та «Гнучке управління» (Agile management). Ощадне управління фокусується на безперервному вдосконаленні процесів з метою усунення будь-яких видів марнотратства. Ця концепція тісно переплітається зі стратегією цінового лідерства, оскільки дозволяє значно знизити витрати на виробництво та дистрибуцію продукції. Завдяки цьому компанії отримують можливість пропонувати споживачам товари за більш конкурентоспроможною ціною, не поступаючись при цьому якістю. З іншого боку, гнучке управління надає пріоритет здатності швидко адаптуватися до змін ринкового попиту. Ця концепція передбачає високу гнучкість усіх ланок ланцюгів поставок продукції, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в споживчих перевагах та мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваними ситуаціями. Ключовим елементом стратегії гнучкого

управління є забезпечення високого рівня задоволеності кінцевого споживача [42, с. 139].

Результативність стратегії управління ланцюгами поставок значною мірою визначається характеристиками продукції та попиту. Для однорідних товарів із передбачуваним рівнем збуту найефективнішою є ощадлива стратегія. У свою чергу, за умов різноманітності асортименту та мінливості попиту доцільніше застосовувати гнучкий підхід. Отже, у двох із чотирьох можливих варіантів поєднання властивостей продукції та попиту можна чітко визначити найбільш відповідну стратегію (рис. 3.3).

Товари \ Попит	Змінний	Стабільний
	Змінний	Стабільний
Диференційовані	АМ	?
Стандартні	?	LM

Рисунок 3.3 – Природа попиту і характер товарів та стратегії «ощадного» LM і «гнучкого» АМ управління ланцюгами поставок продукції промислового підприємства

Джерело: побудовано автором

Ситуації, позначені знаками питання на рисунку 3.3, вимагають більш глибокого аналізу з обов'язковим врахуванням загального часу доставки продукції. Реалізація стратегії АМ при тривалому терміні доставки є доволі проблематичною. Очевидно, що скорочення термінів доставки значно спрощує впровадження цієї стратегії. Водночас, для стратегії LM тривалий час доставки не є суттєвою перешкодою. Варто зазначити, що стратегії LM та АМ є як протилежними за своїми концепціями, так і доповнюючими одна одну. На практиці для ТОВ «Завод Кобзаренка» ми пропонуємо комбіноване використання цих стратегій, коли асортимент товарів поділяється на дві категорії: ті, що реалізуються за принципами LM, та ті, що за принципами АМ.

Різний характер попиту на продукцію є основною причиною застосування гібридного підходу в ланцюгах постачання продукції. Цей підхід дозволить компанії ефективніше задовольняти потреби покупців з різними вимогами. ТОВ «Завод Кобзаренка» яскраво продемонстрував успішність такого підходу, створивши два спеціалізовані ланцюги постачання. Перший ланцюг зосереджений на продукції з високою ціновою еластичністю, але стабільним попитом, наприклад, «Тракторні причепа і напівпричепа». Виробництво цієї продукції характеризується низькою вартістю робочої сили, що дозволяє знизити собівартість і підвищити конкурентоспроможність. Другий ланцюг призначений для продукції з мінливим попитом, але меншою чутливістю до ціни, таких як «Техніка для току». Для цього ланцюга характерні коротші логістичні маршрути, а продукція забезпечує швидку реакцію на зміни ринку та підвищує рівень сервісу для покупців.

Хоча зовнішні фактори та внутрішні характеристики ланцюгів поставок продукції безумовно впливають на стратегічні рішення, їхня роль не є визначальною. На нашу думку, варто приділити особливу увагу структурованим підходам, що дають змогу забезпечити конкурентну перевагу в рамках стратегій «lean» та «agile» ланцюгів поставок продукції підприємства. Ці методики детально представлені на рисунку 3.4.

<i>Стратегія ланцюгів поставок продукції</i>	<i>Ринкові чинники успіху</i>	<i>Найважливіший елемент конкурентної переваги</i>
Гнучкість	Якість Витрати Сукупний час поставки	Доступність товару
Ощадність	Якість Сукупний час поставки Доступність	Низькі витрати

Рисунок 3.4 – Способи досягнення конкурентної переваги в межах «ощадної» і «гнучкої» стратегії ланцюгів поставок продукції

Джерело: побудовано автором

Таким чином, насьогодні досліджуване підприємство усвідомлює, що ефективність його діяльності нерозривно пов'язана з ефективністю ланцюгів поставок продукції. Тому при розробці стратегії вони повинні приділяти особливу увагу інтересам усіх учасників цих ланцюгів. Хоча підприємство прагне до максимальної ефективності власних операцій, в умовах взаємозалежних відносин між постачальником, виробником і споживачем, індивідуальний успіх не гарантує успіху всього ланцюга. Лише узгоджена робота всіх учасників, заснована на спільних цілях і стратегічних рішеннях, дозволяє досягти синергетичного ефекту та підвищити конкурентоспроможність усіх ланцюгів поставок продукції.

3.2 Стратегія інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок продукції на основі реалізації концепції CPFR

У другому розділі кваліфікаційної роботи, після проведеного аналізу ефективності ланцюгів постачання ТОВ «Завод Кобзаренка» та виявлення недоліків у стратегічному управлінні логістичною діяльністю підприємства, було визначено такі основні завдання для вдосконалення стратегічного управління ланцюгом постачань: підвищення ефективності роботи та скорочення логістичних витрат; здійснення моніторингу ключових бізнес-процесів у реальному часі; посилення можливостей для аналітичної роботи, планування та прогнозування; покращення координації операцій на рівні підприємства; створення та впровадження сучасних організаційних систем взаємодії у рамках ланцюгів постачання продукції; вдосконалення і розвиток партнерських відносин між їх учасниками.

ТОВ «Завод Кобзаренка» активно будує свою конкурентну перевагу, спираючись на ефективну логістичну систему. Тісна співпраця з партнерами в рамках ланцюга постачання дозволяє компанії не лише підвищити свою продуктивність, а й забезпечити покупців більш якісними послугами.

Визначення шляхів досягнення логістичних цілей є одним з ключових завдань для компанії. Глибокий аналіз сучасних трендів цифрової економіки дозволяє розробити та впровадити інноваційні логістичні стратегії, які значно підвищують конкурентоспроможність підприємства. Детальний огляд цих стратегій представлено в додатку Б.

Сучасні економічні та геополітичні виклики змушують компанії не просто оптимізувати внутрішні процеси, а й кардинально переглядати всю систему поставок. Щоб утриматися на лідерських позиціях, ТОВ «Завод Кобзаренка» має забезпечити бездоганну взаємодію всіх ланок виробництва та дистрибуції. Саме тому стратегічне управління ланцюгом поставок продукції стає для підприємства не просто бажаним, а життєво необхідним інструментом.

Дослідження господарської діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» виявило, що основним джерелом доходів підприємства є реалізація продукції через прямий збут замовникам (аграрним підприємствам) на принципах аграрного маркетингу. Для детального аналізу цього процесу було проведено класифікацію бізнес-процесів. На рисунку 3.5 представлена у вигляді блок-схеми детальна модель руху матеріальних ресурсів від виробництва до кінцевого споживача, що дозволяє візуально оцінити всі етапи продажу продукції.

Аналіз місії та цілей промислового підприємства є фундаментом для вибору найефективніших інструментів стратегічного управління. Застосування методу стратегічної карти, як показано на рисунку 3.6, надає наочну візуалізацію шляхів розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка». Цей метод дозволяє не лише розбити стратегічні цілі на конкретні завдання, але й встановити логічні зв'язки між ними, створюючи чітку картину причинно-наслідкових відносин. Такий підхід забезпечує тісний взаємозв'язок між стратегічними цілями заводу та його операційною діяльністю, оскільки досягнення стратегічних результатів безпосередньо залежить від ефективності бізнес-процесів.



Рисунок 3.5 – Дерево бізнес-процесів в ланцюгу постачання

ТОВ «Завод Кобзаренка»

Джерело: побудовано автором

Дерево бізнес-процесів – це докладне графічне зображення, яке відображає повну сукупність взаємозалежних операцій та завдань, що реалізуються в межах організації з метою досягнення стратегічних цілей. Це своєрідна карта, що деталізує шлях ланцюгів поставок продукції від початкової ідеї до кінцевого результату, включаючи всі проміжні етапи та взаємодії між різними підрозділами компанії.

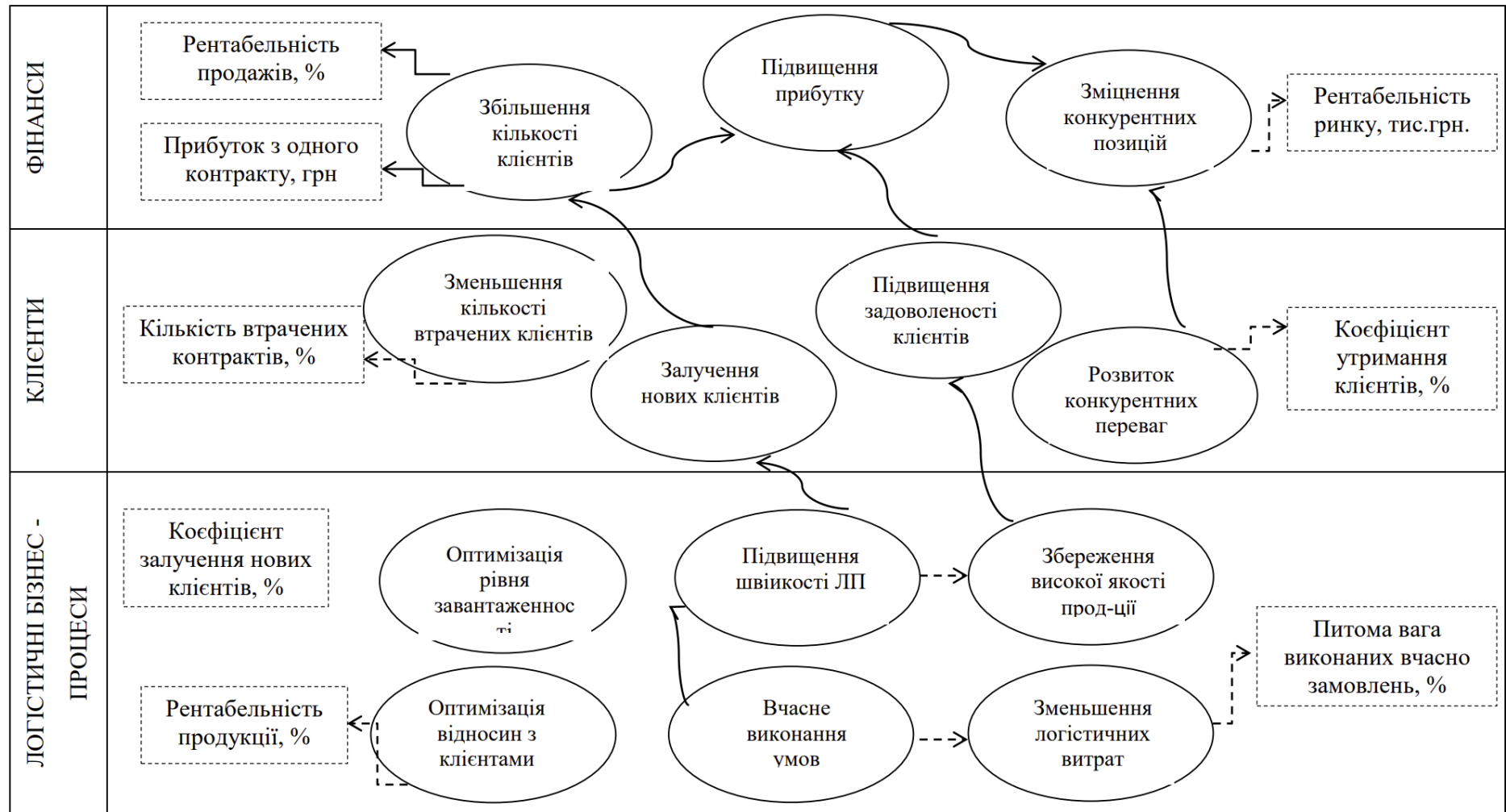


Рисунок 3.6 – Стратегічна карта оптимізації відносин з клієнтами ТОВ «Завод Кобзаренка»

Джерело: побудовано автором

Основні характеристики дерева бізнес-процесів:

- **багаторівнева структура:** база даних складається з кількох рівнів, які доповнюють один одного більш детальною інформацією;
- **розбиття на частини:** кожен великий процес в компанії можна розділити на менші, простіші завдання.

Дерево бізнес-процесів ілюструє взаємозв'язок між різними процесами всередині підприємства. Системи управління базами даних (СУБД) дають змогу створити чітку візуалізацію всіх бізнес-процесів ТМ «Кобзаренко». Нестабільна економічна ситуація ставить перед підприємством складні виклики: з одного боку, важливо знаходити способи зниження витрат, аби забезпечити стабільну діяльність; з іншого боку, успіх залежить від здатності оперативно адаптуватися до змін і впроваджувати гнучкі стратегії. ТОВ «Завод Кобзаренка» стикається з труднощами, спричиненими відсутністю єдиної бази даних покупців, що ускладнює функціонування логістичного підрозділу. Запровадження такої бази не лише сприятиме оптимізації логістики, а й зміцнить довгострокові відносини зі споживачами. Інвестиції в сучасні технології та навчання співробітників допоможуть підприємству підвищити продуктивність, зменшити витрати та збільшити прибутковість.

Проекти у сфері управління ланцюгами поставок продукції часто зіштовхуються з проблемою невідповідності результатів очікуваням. Корінь цього явища криється у відмінностях у розумінні цілей та відсутності єдиної стратегічної візії серед усіх учасників ланцюгів. Однак, співпраця між суб'єктами ринку, що входять до ланцюгів постачання продукції, відкриває синергетичний потенціал для досягнення значних переваг. Завдяки оптимізації логістичних процесів, створенню міцних міжорганізаційних зв'язків та інтеграції даних, досліджуване підприємство може суттєво підвищити ефективність управління ланцюгами постачання власної продукції. Це проявляється у зменшенні витрат, підвищенні гнучкості та здатності оперативно реагувати на мінливі вимоги ринку. Спільне планування та координація дій усіх учасників ланцюгів є ключовими факторами успішної

реалізації таких проектів.

Міцні міжорганізаційні зв'язки в ланцюгах постачання продукції є результатом взаємодії підприємств, які доповнюють один одного своїми ресурсами, знаннями та спільними цінностями. Для побудови такої ефективної системи необхідна інтеграція всіх учасників процесу, що передбачає формування єдиної корпоративної культури. Ця культура характеризується спільним розумінням стратегічних цілей, високим рівнем довіри між партнерами та постійним обміном інформацією та знаннями. Щоб забезпечити ефективне планування та управління такою системою, необхідно використовувати різноманітні інструменти. Класифікація цих інструментів за функціональним принципом дозволяє структурувати їх та оптимально застосовувати в конкретних ситуаціях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Інструменти інтегрованого планування та управління ланцюгами постачання продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»

Суб'єкти міжорганізаційних відносин	Спільне планування логістичних бізнес - процесів				
	Управління запасами	Управління постачальниками	Планування попиту	Планування асортименту продукції	Планування ресурсів
Постачальник та замовник	CRP, VMI	CRP, VMI, CMI			DCC
Замовник та споживач	QR, ECR	ECR	QR, ECR	ECR	
Постачальник, замовник, споживач	CPFR	CPFR	CPFR	CPFR	CSRP, EVCM
Пояснення до таблиці					
CRP (Continuous Replenishment Planning) – Безперервне поповнення запасів					
QR (Quick Response) – Система швидкого реагування					
CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) – Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів					
VMI (Vendor managed inventories) – Запаси, керовані постачальником					
DCC (Demand and Capacity Collaboration) – Взаємодія з управління попитом та потужностями					
CSRP (Customer Synchronized Resources Planning) – Планування ресурсів, синхронізоване з покупцем					
EVCM (Extended Value Chain Management) – Концепція управління збільшенням вартості в ланцюгах постачання продукції					
ECR (Efficient Consumer Response) – Ефективна взаємодія зі споживачами					
CMI (Co-managed Inventory) – Спільно керовані запаси					

Джерело: сформовано автором

Інтегроване планування та управління ланцюгів постачання продукції – це потужний інструмент, який перетворює різноманітні елементи ланцюга на єдиний, саморегульований механізм. Для досягнення максимальної ефективності всі учасники ланцюгів постачання продукції повинні працювати в тісній взаємодії, поділяючи спільні цілі та прагнучи до одних і тих самих результатів. Тільки за умови свідомої співпраці можна досягти синхронності дій та оптимального використання ресурсів. Ключовими елементами успішної співпраці є: чітко визначені спільні цілі, які об'єднують зусилля всіх учасників; єдині стандарти оцінки ефективності, що дозволяють вимірювати внесок кожного та коригувати дії; а також використання єдиних інформаційних систем, які забезпечують прозорість процесів, своєчасний обмін даними та підтримують ефективне планування та управління [20, с. 117].

CPFR – це стратегічне партнерство між компаніями, що діють на різних етапах виробничо-збутового ланцюга. Це співробітництво передбачає постійний обмін інформацією про запаси, прогнози продажів, плани виробництва та маркетингові дії. Завдяки спільним зусиллям, учасники ланцюгів поставок продукції можуть оптимізувати процеси планування та прогнозування, зменшити рівень запасів, підвищити точність прогнозів попиту та, як наслідок, забезпечити більш високий рівень обслуговування покупців. Такий підхід дозволяє реагувати на зміни ринку більш гнучко та ефективно, а також знизити витрати на логістику та зберігання [6, с. 39].

Таблиця 3.2 демонструє, наскільки модель CPFR виходить за межі традиційних підходів до управління ланцюгів поставок продукції, які раніше використовувались на підприємстві ТОВ «Завод Кобзаренка». Важливо усвідомлювати, що CPFR – це не просто чергове доповнення до існуючих практик, а нова, більш комплексна концепція, яка ставить перед собою набагато амбітніші цілі.

Якщо раніше основна увага приділялася оптимізації запасів, то CPFR пропонує більш всебічний підхід до управління ланцюгами поставок. Цей підхід охоплює не лише запаси, а й процеси планування та прогнозування, що

дає змогу досягти вищого рівня ефективності та гнучкості.

Таблиця 3.2 – Ключові відмінності між традиційними методами управління ланцюгами поставок продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» та моделлю управління CPFR

Традиційні методи управління ланцюгами поставок продукції	Моделю управління CPFR
Окремі плани для постачальника, виробника та продавця	Спільні плани, розроблені для постачальника та виробника, виробника та продавця, а також постачальника, виробника та продавця в тристоронній реалізації
Генерація замовлень на основі історії (відвантаження, продажі на рівні DC або дані POS)	Генерація замовлень на основі прогнозу, використання даних DC/POS, планування просування та інших маркетингових заходів
Реактивна	Проактивна
Орієнтований на виконання	Орієнтований на планування
Обмежується точкою зору інвентаризації та логістики	Включає точки зору інвентаризації, логістики, продажів, маркетингу, закупівель і планування
Мета – скоротити витрати компанії, пов'язані з управлінням запасами	Мета – зростання доходів партнерів
Працює лише на ефективне поповнення запасів	Працює над просуванням, впровадженням товарів, рівнем запасів і поповненням до ефективності
Кілька прогнозів для постачальника, виробника та продавця	Єдиний спільний прогноз продажів на основі спільного процесу

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення ефективного планування та узгодженості дій партнери з обох сторін активно обмінюються важливою інформацією, включаючи бізнес-стратегії, плани акцій, дані про продажі та виробничі можливості. Це сприяє оптимізації всіх операцій в ланцюгах поставок продукції ТОВ «Завод Кобзаренка». Обмін даними має ряд переваг:

- першочерговим результатом є значне підвищення ефективності логістичних процесів;
- другим пріоритетом є оптимізація витрат;
- третім провести підвищення стандартів обслуговування покупців;
- у четверту чергу, посилення взаємодії між партнерами.

Варто зазначити, що обмін інформацією має бути двостороннім і засновуватися на взаємній довірі між партнерами. CPFR сприяє досягненню високого рівня ефективності управління ланцюгами поставок продукції, при цьому обмін даними відіграє вирішальну роль у досягненні успіху. Представлена концепція управління ланцюгами поставок продукції нагадує підхід, який використовує ТОВ «Завод Кобзаренка», адже ефективність обох залежить від тісної співпраці та єдиної стратегії всіх учасників ланцюгів. Подібно до традиційного управління, ця концепція підкреслює важливість скоординованих потоків продукції та інформації. Водночас, на відміну від класичного підходу, що часто ігнорує співпрацю та взаємовигідне партнерство, ця концепція робить їх ключовими аспектами.

ТОВ «Завод Кобзаренка» повинно впровадити інноваційну стратегію управління ланцюгами поставок продукції, що фокусується на поглибленні партнерських відносин з ключовими замовниками. Завдяки комплексному аналізу інформаційних потоків, буде можливість більш точно прогнозувати потреби споживачів та оперативно адаптувати виробничі процеси. Спільне планування та управління ланцюгами поставок продукції дозволить не тільки знизити витрати, але й забезпечити стабільні та якісні поставки продукції, що, в свою чергу, зміцнить взаємовигідну співпрацю з покупцями.

Реалізація стратегії Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) – це стратегічне рішення для ТОВ «Завод Кобзаренка», яке спрямоване на забезпечення сталого розвитку та посилення конкурентних переваг. Впровадження CPFR вимагає значних інвестицій часу, ресурсів та зусиль, однак очікувані результати повністю виправдовують ці витрати. Перехід до моделі CPFR дозволить компанії досягти безпрецедентного рівня контролю над усіма етапами бізнес-процесів, від планування виробництва до доставки готової продукції споживачу. Це відкриває широкі можливості для оптимізації витрат за рахунок зниження рівня запасів, скорочення часу виконання замовлень та підвищення ефективності логістичних операцій. Ключовою перевагою CPFR є можливість спільної роботи з партнерами по ланцюгах поставок продукції на

основі обміну даними в режимі реального часу. Це дозволяє більш точно прогнозувати попит, синхронізувати плани виробництва та постачання, а також оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Такий рівень співпраці сприяє створенню більш гнучких та адаптивних ланцюгів поставок, здатних швидко пристосовуватися до нових викликів. Відмінності між CPFR та традиційними підходами до управління ланцюгами поставок продукції заводу продемонстровані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Додаткові акценти стратегії SCM при використанні концепції CPFR

Критерій	Концепція	
	SCM (класичний підхід)	SCM на основі концепції CPFR
Мета	Покращення обслуговування покупців. Конкурентна перевага для окремих учасників ланцюгів поставок продукції.	Обмін інформацією. Покращення продуктивності між виробником та замовниками.
Базові принципи	Розгляд ланцюгів поставок продукції як єдиного ланцюга. Управління загальним потоком товарів від виробника до споживача. Стратегічна орієнтація на спільні зусилля. Орієнтація на покупця.	Спільний фокус на споживачах і успіх ланцюга створення цінності. Обмін прогнозами споживчого попиту в мережі. Розподіл ризиків і спільне усунення обмежень процесу поставок.
Переваги	Своєчасне постачання необхідної кількості ресурсів. Безпечна та надійна доставка матеріалів за найвигіднішими цінами. Безперебійне функціонування виробничих ліній. Забезпечення стабільних продажів. Взаємний успіх через відносини співпраці та кращий доступ до інформації.	Покращення відносин між покупцем та продавцем; збільшення обсягу продажів; покращена точність прогнозу замовлення; зменшення запасів, покращена віддача від інвестицій, підвищення рівня задоволеності споживачів.

Джерело: сформовано автором

Аналіз цих відмінностей дозволяє зрозуміти, чому CPFR є більш ефективним інструментом для управління сучасними бізнес-процесами. Запропонована нова стратегія спрямована на створення єдиного інформаційного простору для взаємодії з усіма ключовими партнерами. Ми прагнемо сформувати спільне розуміння цілей та завдань, щоб забезпечити безперебійну координацію всіх логістичних операцій. Відділ збуту стане серцем компанії, об'єднуючи зусилля всіх підрозділів та партнерів для

досягнення максимальної ефективності ланцюгів поставок продукції. Цей процес передбачає не тільки формалізацію комунікацій, а й радикальну зміну підходів до роботи, що вимагає від кожного учасника ланцюгів поставок продукції відкритості до нових ідей, готовності до співпраці та постійного розвитку.

3.3 Практичні аспекти забезпечення реалізації стратегії інтегрованого логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства

Дослідженням встановлено, що основою ефективного логістичного управління ланцюгами поставок продукції ТОВ «Завод Кобзаренка» є сучасна ERP-система, що об'єднує всі підрозділи підприємства та забезпечує миттєвий обмін даними з учасниками ланцюгів. Для подальшого зростання та зміцнення довірчих стосунків з покупцями необхідний детальний аналіз існуючих рішень для логістичного управління ланцюгами поставок продукції. Це дозволить обрати найкраще програмне забезпечення, автоматизувати бізнес-процеси та значно підвищити продуктивність підприємства.

Під час ухвалення рішення щодо придбання програмного забезпечення важливо врахувати його функціональність, яка відповідає потребам бізнесу, зручність використання для кінцевих користувачів, витрати на ліцензування та технічне обслуговування, а також сумісність з існуючою ERP-системою, що сприятиме безперебійній роботі всіх бізнес-процесів. Ефективним інструментом для вдосконалення стратегічного управління компанією та оптимізації ланцюгів поставок продукції є як внутрішня, так і міжорганізаційна співпраця. Інтеграція в ланцюгах поставок дає змогу компаніям-партнерам обмінюватися даними в реальному часі, підвищувати прозорість процесів,

знижувати витрати на логістику та управління складськими запасами, а також покращувати рівень клієнтського сервісу.

Співпраця в ланцюгах поставок продукції може відбуватися в різних формах, а саме:

1) Спільне планування, прогнозування та поповнення запасів – це інтегрований підхід, що передбачає активну співпрацю між усіма учасниками ланцюгів поставок продукції – від виробника до споживача. Завдяки об'єднанню зусиль, досліджуване підприємство зможе більш точно прогнозувати попит на продукцію, оптимізувати виробничі плани, зменшити обсяги запасів та підвищити ефективність логістичних операцій. Цей інструмент дозволяє досягти значної синергії, знизити витрати та підвищити рівень обслуговування покупців.

2) Швидко адаптуючись до мінливих потреб ринку, компанія суттєво підвищить ефективність своїх операцій. Завдяки впровадженню інноваційних систем автоматизації та всебічному аналізу великих даних, постачальник здатний миттєво реагувати на зміни попиту, що дозволяє йому забезпечити замовника продукцією найвищої якості в оптимальні терміни.

3) Електронна співпраця – це потужна інноваційна сила, що об'єднує учасників ланцюгів поставок продукції в єдину, чітко синхронізовану мережу. Завдяки інтеграції сучасних інформаційних систем та інструментів електронної комерції, підприємство досягатиме безпрецедентного рівня обміну даними, покращуватиме комунікаційні процеси та забезпечуватиме кристальну прозорість своїх операцій. Це, в свою чергу, є рушійною силою значного зростання ефективності бізнес-процесів, що призводить до суттєвого скорочення витрат та підвищення якості обслуговування споживачів, виводячи їхній досвід на новий рівень.

Ключовим рушієм розвитку цього напрямку є впровадження комплексних інтеграційних рішень та передових технологій, таких як ERP-системи для управління підприємством, SRM-системи для управління взаємовідносинами з постачальниками та CRM-системи для управління взаємовідносинами з

покупцями. У контексті управління ланцюгами поставок продукції передбачається тісна співпраця між усіма учасниками цих ланцюгів з метою ефективного обміну інформацією про планування виробництва, управління запасами, виконання замовлень та оцінку результатів діяльності. Концептуальна модель цифрової інтеграції ТОВ «Завод Кобзаренка» з ключовими партнерами, побудована на основі технології Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), наочно демонструє, як підприємство може оптимізувати свої процеси шляхом об'єднання зусиль з партнерами та використання сучасних цифрових інструментів (рис. 3.7).

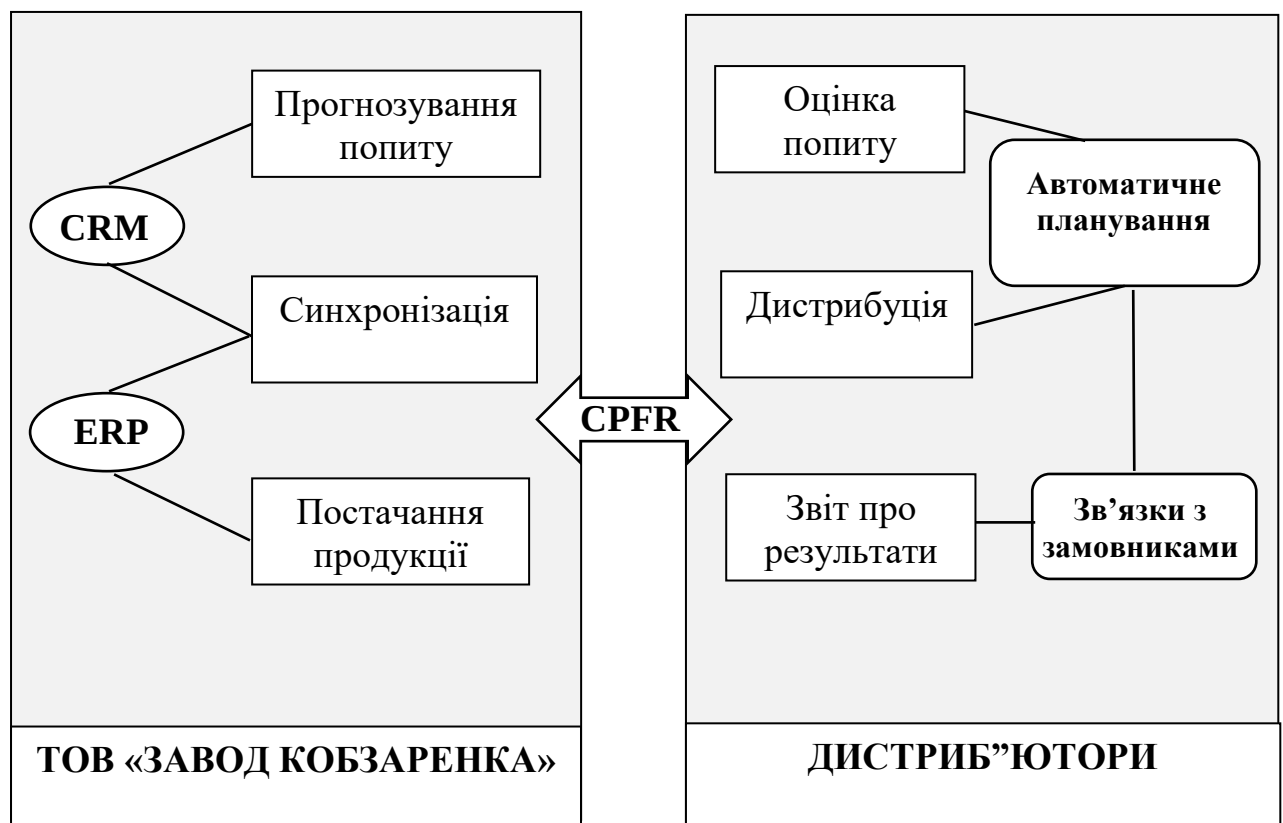


Рисунок 3.7 – Концептуальна модель цифрової інтеграції логістичного управління ланцюгами поставок продукції ТОВ «Завод Кобзаренка»

Джерело: побудовано автором

На підприємстві ТОВ «Завод Кобзаренка» пропонуємо до впровадження ERP-систему для планування ресурсів, яка завдяки інформаційній інтеграції покращує ефективність і результативність основних бізнес-процесів. Зокрема,

ERP підтримує спільне планування, прогнозування та поповнення запасів (CPFR). Це комерційне програмне забезпечення інтегрує дані й процеси в межах компанії, замінюючи існуючі ізольовані функціональні системи, що часто викликають неефективність через відсутність взаємозв'язку. Водночас навіть сучасні інструменти спільного прийняття рішень не завжди забезпечують достатній рівень конкурентоспроможності підприємства. Для максимального економічного ефекту від системи CPFR важливо приділити увагу інтеграції на міжорганізаційному рівні. Саме на вирішення цього завдання орієнтовані інформаційні системи SRM та CRM.

Аналіз другого розділу дослідження вказує на відсутність у ТОВ «Завод Кобзаренка» чіткої стратегії логістичного управління ланцюгами поставок продукції та сучасних інформаційних систем. Це призводить до нераціонального використання запасів, що збільшує витрати і ускладнює взаємодію зі споживачами, знижуючи рівень їхньої задоволеності. Однак, саме ці недоліки можуть стати каталізатором розвитку компанії, якщо їх оперативно виявити та усунути. Ключову роль у розвитку підприємства у цей непростий воєнний період відіграють менеджери з управління ланцюгами поставок продукції. Зважаючи на масові звільнення, які відбулися в багатьох українських компаніях з 2022 року, спостерігалися зміни у кадровому складі і досліджуваного підприємства. Навіть за умови проведення масштабних навчань, не виключений дефіцит кваліфікованих кадрів. Для побудови довготривалих партнерських відносин зі споживачами необхідне впровадження інноваційних технологій та розробка стратегічних рішень. Існує думка, що клієнтська база є особистим надбанням менеджерів, а не компанії, тому після їхнього звільнення підприємство ризикує втратити важливих партнерів.

Пропонований проект для ТОВ «Завод Кобзаренка» спрямований на радикальну трансформацію підходів до взаємодії зі споживачами шляхом впровадження передової концепції Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR). Цей інноваційний підхід передбачає спільне планування, прогнозування та поповнення запасів, що дозволить досягти неперевершеного

рівня синхронізації та ефективності в логістичному управлінні ланцюгами поставок продукції. При цьому важливо розуміти, що оптимізація ланцюгів постачання – це не лише питання організаційної структури та внутрішніх процесів. Це комплексна стратегія, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства і вимагає системного підходу. Особливу увагу слід приділити формуванню логістичної стратегії, де інформація стає стратегічним ресурсом, що визначає успіх усіх бізнес-процесів. Для успішної реалізації CPFR на ТОВ «Завод Кобзаренка» необхідно провести аналіз існуючих процесів, визначити ключові показники ефективності та розробити детальний план трансформації. Цей план повинен включати в себе як організаційні зміни, так і впровадження нових технологій та інструментів для підтримки колаборативних процесів зі споживачами.

Зважаючи на проведені дослідження та обґрунтування, ТОВ «Завод Кобзаренка» нами запропоновано до впровадження CRM-систему для оптимізації та ефективного управління всіма проектними роботами. Оскільки компанія не має внутрішніх розробок у сфері ІТ, а створення нового відділу потребує значних інвестицій часу та ресурсів, пропонуємо до придбання готового програмного продукту. Важливою вимогою є комплексна система з надійною абонентською підтримкою, яка забезпечить безпроблемне встановлення, налаштування та регулярне оновлення програмного забезпечення. Крім того, враховуючи, що підприємство вже використовує ERP-систему «ІТ-Підприємство», майбутня CRM-система повинна бути сумісна з існуючою інформаційною інфраструктурою, забезпечуючи безперебійну інтеграцію та обмін даними.

З метою оптимізації логістичних процесів на виробничому підприємстві ТОВ «Завод Кобзаренка» буде проведено всебічний аналіз існуючих рішень на ринку програмного забезпечення для управління ланцюгами поставок продукції. У рамках дослідження буде розроблена детальна система ключових показників ефективності (KPI), що дозволить об'єктивно оцінити ефективність роботи кожного з розглянутих програмних продуктів. Порівняльний аналіз буде

включати як якісні характеристики систем (функціональність, інтуїтивність інтерфейсу, масштабованість), так і кількісні показники (вартість ліцензії, термін окупності, швидкість впровадження). З огляду на досвід вітчизняних підприємств, що успішно використовують CRM-системи, ми змогли сформулювати релевантний набір критеріїв оцінки. Результати комплексного аналізу систематизовані та представлені у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники відбору CRM-системи для ТОВ «Завод Кобзаренка»

Показник	Вага	Характеристика
Функціональна повнота	0,13	Оцінка функціональної повноти інформаційної системи проводиться на підставі аналізу можливостей повноцінної реалізації загальної організаційної схеми підрозділів підприємства
Масштаб	0,13	Масштаб підприємства може оцінюватися за такими параметрами: – допустимі обсяги інформації, що зберігається; – масштаби та оперативність синхронної обробки транзакцій; – можливості колективної роботи (масштаби та оперативність асинхронної обробки транзакцій); – кількість робочих місць.
Комплексність рішення	0,11	Можливість комплексних рішень визначається наявністю в програмному пакеті основних функціональних модулів (в даному випадку оптимізація процесу управління ланцюгами поставок продукції та процесів роботи зі споживачами, вдосконалення системи продажу) та ступенем їх інтеграції один з одним.
Досвід впровадження	0,07	Досвід впровадження оцінюємо за наступними параметрами: – час роботи виробника на даному сегменті ринку програмного забезпечення; – кількість великих підприємств, у яких здійснено успішне використання даної CRM системи.
Гнучкість конфігурації	0,08	Цей показник відображає можливості: – адаптації системи до особливостей конкретної організації; – коригування нормативно-правової бази.
Цільова відповідність	0,13	Цей показник визначає ступінь відповідності функціональних можливостей програмного комплексу реальним завданням підприємства.
Простота використання	0,05	Даний показник характеризує: – час, необхідний для навчання персоналу; – час виконання типових операцій
Ступінь готовності до експлуатації	0,05	Цей показник залежить від часу та матеріально-технічних витрат, необхідних для приведення програмного комплексу в стан готовності.
Можливість інтеграції з	0,05	При аналізі цього показника в першу чергу враховуються можливості інтеграції з наявним на ТОВ «Завод Кобзаренка»

іншими програмними продуктами		інформаційної системою ERP, а також офісними програмами (MS Word, Excel), засобами підготовки звітів (Crystal Report), та засобами зв'язку (Outlook, DIRECTUM)
Сервісне обслуговування та технічний супровід	0,13	Даний показник характеризує послуги, що надаються виробником щодо навчання персоналу, та подальшого супроводу програмного комплексу.
Ціна	0,07	При визначенні реальної ціни були враховані можливі додаткові витрати на доведення системи до робочого стану та навчання персоналу.

Джерело: сформовано автором

Кожен з критеріїв, за якими ми оцінюємо CRM-системи, має свій власний, чітко визначений ваговий коефіцієнт, представлений у вигляді десяткового дробу. Сума всіх цих коефіцієнтів обов'язково дорівнює одиниці, що забезпечує збалансованість оцінки. Враховуючи специфіку виробничої діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка», ми провели аналіз ринку CRM-систем і звузили коло потенційних кандидатів до п'яти перспективних розробок українських компаній: Creatio, Pipedrive, Perfectum CRM+ERP, KeyCRM та KeerinCRM. Саме ці системи обрали для подальшого детального порівняльного аналізу, який дозволить прийняти оптимальне рішення для автоматизації бізнес-процесів досліджуваного підприємства.

Програмні продукти обраних виробників можна охарактеризувати наступним чином:

Creatio – це потужна хмарна платформа, спеціально розроблена для великих та середніх компаній, які прагнуть оптимізувати та прискорити свої бізнес-процеси. Ця унікальна система об'єднує в собі найкращі можливості CRM та BPM, забезпечуючи комплексний підхід до управління взаємовідносинами зі споживачами та автоматизації всіх ключових бізнес-операцій. Від продажу та маркетингу до обслуговування покупців – Creatio допоможе підприємству працювати ефективніше та досягати кращих результатів. Швидке впровадження, гнучка конфігурація та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс дозволяють легко адаптувати систему до специфічних потреб бізнесу. А завдяки використанню інтелектуальних технологій, Creatio постійно вдосконалюється та пропонує нові можливості для підвищення

продуктивності. Вартість ліцензії починається від \$19 на місяць, а для ТОВ «Завод Кобзаренка» на рік становить 9120 гривень.

Pipedrive заслужено входить до числа найкращих CRM-систем на ринку. Ретельні дослідження експертів однозначно визначили його як найефективніший інструмент для управління ланцюгами поставок продукції серед компаній, що активно розвиваються. Такий висновок цілком обґрунтований широким спектром функціональних можливостей, які пропонує платформа. Вартість використання Pipedrive починається від \$19 на місяць, що для ТОВ «Завод Кобзаренка» складає 9120 грн на рік. Серед ключових переваг системи можна виділити: значне підвищення ефективності продажів, пришвидшення укладання угод, гнучку адаптацію до індивідуальних потреб бізнесу, детальну аналітику та зручні звіти, а також повну підтримку мобільних пристроїв.

Perfectum CRM+ERP – це гнучка платформа, яка зробить бізнес-процеси прозорими та ефективними. Завдяки модульному принципу побудови, можна вибрати саме ті функції, які необхідні бізнесу прямо зараз, і поступово розширювати систему у міру зростання. Незалежно від того, чи це управління взаємовідносинами з покупцями, автоматизація продажів, облік складських запасів чи управління проектами, Perfectum допоможе оптимізувати всі бізнес-процеси.

KeyCRM – це інноваційна CRM-система, спеціально розроблена для ефективного управління онлайн-магазинами. Вона забезпечує бездоганну інтеграцію з провідними службами доставки по всьому світу, дозволяючи автоматизувати процеси від оформлення замовлення до відстеження доставки. З KeyCRM можна отримати повний контроль над своїми продажами: відстежувати історію взаємодій з покупцями, аналізувати ефективність маркетингових кампаній та оптимізувати роботу команди. Для компанії ТОВ «Завод Кобзаренка» ми пропонуємо спеціальну річну підписку всього за 8711 грн.

KeepinCRM – це всебічне рішення для бізнесу, яке об'єднує в собі

зручність використання та високу ефективність. Дозволяє: автоматизувати рутинні завдання, відстежувати угоди на всіх етапах продажів, створювати транспортні накладні та миттєво інформувати покупців про статус замовлення. Регулярні оновлення гарантують, що система завжди відповідає потребам продавця. Для компанії такого рівня, як ТОВ «Завод Кобзаренка», ми пропонуємо спеціальну річну пропозицію всього за 24 тис. грн.

Пропонуємо використати річну ліцензію на програмний продукт, розроблений спеціально для потреб 8 співробітників відділу збуту. Для об'єктивної оцінки ефективності використання цього програмного забезпечення, доцільно впровадити систему оцінювання за п'ятибальною шкалою, відповідно до якої:

- 5 – система забезпечує безперебійну роботу підприємства;
- 4 – система не забезпечує повний спектр функціональних можливостей;
- 3 – додаток має обмежений функціонал;
- 2 – у системи відсутня більшість важливого функціоналу;
- 1 – не відповідає вимогам.

Експертна оцінка з урахуванням вагового коефіцієнту представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Інтегральна оцінка обраних інформаційних CRM систем

Номер показника	Програмний продукт				
	Creatio	Pipedrive	Perfectum	KeyCRM	KeepinCRM
1	0,65	0,65	0,65	0,52	0,65
2	0,65	0,52	0,65	0,52	0,52
3	0,44	0,44	0,44	0,33	0,44
4	0,28	0,35	0,28	0,21	0,21
5	0,32	0,32	0,4	0,32	0,24
6	0,52	0,65	0,39	0,26	0,39
7	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
8	0,2	0,2	0,15	0,2	0,2
9	0,15	0,25	0,1	0,15	0,15
10	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
11	0,35	0,35	0,28	0,35	0,28
Інтегральна оцінка	4,33	4,50	4,11	3,63	3,85

Джерело: побудовано автором

Аналіз отриманих даних дозволив виокремити три групи інструментів для автоматизації та вдосконалення взаємодії зі споживачами, враховуючи їхню відповідність потребам ТОВ «Завод Кобзаренка». До програмних продуктів з індексом оцінки понад 4,5 належить Pipedrive (4,5). Програмне забезпечення, яке загалом відповідає вимогам, але не повністю задовольняє окремі критерії (індекс оцінки від 3,75 до 4,5) включає Creatio (4,33), Perfectum (4,11) і KeepinCRM (3,85). На основі проведеного аналізу рекомендованим інструментом для автоматизації та оптимізації клієнтських процесів є система Pipedrive. Вона здатна вирішити наявні проблеми ТОВ «Завод Кобзаренка» та ефективно оптимізувати бізнес-процеси у ланцюгу постачань. Основні показники економічної ефективності впровадження CRM-системи для ТОВ «Завод Кобзаренка» наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок показників економічної ефективності проекту впровадження CRM-системи на ТОВ «Завод Кобзаренка».

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Економія витрат на персонал за рахунок оптимізації бізнес процесу «Взаємодія з клієнтом»	2430 грн / 1 контракт				
Припущення щодо кількості нових контрактів, одиниць	300	200	100	100	75
Дохід від оптимізації, грн.	729000	486000	243000	243000	182250
Інвестиції в проект, грн	356732				
Ставка дисконтування, %	50				
Коефіцієнт дисконтування	0,667	0,444	0,296	0,198	0,132
Дисконтований грошовий потік, грн	56630,4	77410,6	111632,7	98474,1	98047,2
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (наростаючим)	-300102	-222691	-156228	-57754	40294
Чистий дисконтований дохід (NPV)	40293				
Індекс прибутковості проекту (PI)	1,11				
Дисконтований термін окупності (DPP)	4,59 роки				

Джерело: розраховано автором

Для оцінки періоду окупності проекту було проведено комплексний аналіз: з одного боку визначено загальну суму прибутків, які проект принесе протягом свого життєвого циклу; з іншого – враховано зміну вартості грошей з часом, тобто вплив інфляції та інших економічних факторів. Проект вважається окупленим тоді, коли сума всіх дисконтованих грошових потоків, тобто

прибутків, скоригованих на зміну вартості грошей, дорівнює сумі початкових інвестицій. Для цього конкретного проекту, за обраної моделі фінансування, розрахований період окупності становить 4 роки і 7 місяців.

Щоб отримати більш повне уявлення про те, як можна оптимізувати та вдосконалити логістичне управління ланцюгами поставок продукції, нами запропоновано візуалізувати цю стратегію у вигляді детальної графічної моделі. Така модель дозволить чітко визначити, як взаємопов'язані всі елементи даного процесу від постачальників сировини до кінцевого споживача, та виявити потенційні вузькі місця й можливості для покращення (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Карта інтерференцій запропонованих стратегічних векторів розвитку логістичного управління ланцюгами поставок продукції

ТОВ «Завод Кобзаренка»

Джерело: побудовано автором

Проведений всебічний аналіз, який дозволяє об'єктивно оцінити вигідність реалізації даного проекту: розрахунки зі ставкою дисконтування на рівні 50%, вказують на те, що проект вийде на самоокупність через 4,59 років. Отриманий індекс дохідності, що перевищує одиницю і становить 1,11, свідчить про високу ефективність інвестування в даний проект. Крім того,

позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 40293 тис. грн підтверджує його фінансову доцільність. Реалізація проекту впровадження CRM-системи повністю відповідає стратегічним цілям ТОВ «Завод Кобзаренка» і відкриває перед ним нові можливості для зміцнення позицій на конкурентному українському ринку сільськогосподарської техніки.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо розробки стратегічних напрямків логістичного управління ланцюгами поставок продукції промислового підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що напрямками практичних наслідків впровадження стратегій логістичного управління ланцюгами поставок продукції промислового підприємства є: логістичні стратегії виступають джерелами формування додаткової конкурентної переваги підприємств; вони дозволяють формувати оптимальні логістичні системи; створювати раціональні організаційні структури; знижувати рівень затрат, зокрема логістичних; створювати інтегровані системи інформаційного забезпечення; підвищувати рівень адаптованості промислових підприємств до мінливих умов логістичного середовища. Підвищення надійності ланцюгів поставок загалом, а також їх елементів, поряд з мінімізацією логістичних витрат є одним з напрямків підвищення ефективності функціонування промислового підприємства. Сьогоднішня економічна ситуація робить проблему логістичного управління надійністю ланцюгами поставок особливо актуальною, адже як свідчить практика останніх воєнних років, підприємства та їх ланцюги поставок все частіше функціонують в умовах невизначеності та ризику, що вимагає додаткового дослідження їх як факторів зниження рівня надійності ланцюга поставок продукції підприємств.

2. Аналіз забезпеченості досліджуваного підприємства ресурсами та ефективність їх використання свідчить про перевищення темпів зростання виручки від реалізації продукції над темпами зростання собівартості, які призвели до суттєві коливань ефективності товарообігу. Така динаміка свідчить про нестабільність у роботі підприємства внаслідок введення військового стану в Україні в 2022 році, оскільки саме повномасштабне вторгнення росії спричинило загальну економічну кризу в аграрному секторі, що і вплинуло на скорочення обсягів продажу сільськогосподарської техніки, яку виробляє завод Кобзаренка. Тому і найменшу виручку підприємство отримало саме в 2022 році, а в 2023 – вже

змогло дещо покращити даний показник. Чистий прибуток за період 2021-2023 років засвідчив зростання на 29% і на кінець 2023 року досяг 302,4 млн. грн, що відповідає 0,39 млн. грн на 1 працівника. Зростання чистого прибутку супроводжувалося і підвищенням рівня рентабельності на 0,07 п.в.

3. Доведено, що оцінка ефективності логістичної діяльності передбачає формування комплексного показника до кожної з ланок логістичної системи підприємства. Визначення ефективності логістичних систем було здійснено традиційним способом через відношення отриманих ефектів до рівня затрат задля досягнення цих ефектів. Інтегральний показник ефективності логістичної діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» мав значення більше одиниці – 1,39, що засвідчує ефективність розвитку логістичної системи підприємства. Даний підхід дозволив визначити ефективність управління логістичними системами на базі цільових підходів, тобто ці системи дозволили визначити, чи було досягнуто мету, що ставилася перед підрозділами логістики.

4. Аналіз стану логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства було проведено за групуванням продукції ABC-методом, основною метою котрого є забезпечення збалансованого асортименту підприємства, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції. У зв'язку з цим було запропоновано формувати асортимент з урахуванням цілей товарних категорій та виділено їх 9 груп, враховуючи різні поєднання ABC-параметрів. Було поєднано параметри обороту товарних груп та їхня прибутковість в межах концепції логістичного управління ланцюгами поставок продукції підприємства. Результати ABC-аналізу рекомендовано використовувати промисловому підприємству при складанні асортиментних матриць, планів з проведення заходів мерчандайзингу та визначенні умов співпраці з замовниками.

5. Доведено, що ефективність діяльності досліджуваного підприємства нерозривно пов'язана з ефективністю ланцюгів поставок продукції. Тому при розробці стратегії вони повинні приділяти особливу увагу інтересам усіх учасників цих ланцюгів. Хоча підприємство прагне до максимальної ефективності власних операцій, в умовах взаємозалежних відносин між постачальником,

виробником і споживачем, індивідуальний успіх не гарантує успіху всього ланцюга. Лише узгоджена робота всіх учасників, заснована на спільних цілях і стратегічних рішеннях, дозволяє досягти синергетичного ефекту та підвищити конкурентоспроможність усіх ланцюгів поставок продукції.

6. Визначено, що для досліджуваного підприємства доцільно використати CPFR-систему, яка є більш ефективним інструментом для управління сучасними бізнес-процесами. Запропонована нова стратегія спрямована на створення єдиного інформаційного простору для взаємодії з усіма ключовими партнерами та дозволить сформулювати спільне розуміння цілей та завдань, щоб забезпечити безперебійну координацію всіх логістичних операцій. Відділ збуту стане серцем компанії, об'єднуючи зусилля всіх підрозділів та партнерів для досягнення максимальної ефективності ланцюгів поставок продукції. Цей процес передбачає не тільки формалізацію комунікацій, а й радикальну зміну підходів до роботи, що вимагає від кожного учасника ланцюгів поставок продукції відкритості до нових ідей, готовності до співпраці та постійного розвитку.

7. Сформовано пріоритетні завдання стратегічного розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка». Матричним методом представлено результати пошуку стратегічного рішення в області логістичного управління ланцюгами постачання продукції з урахуванням сучасних трендів цифрової економіки. З метою формалізації запропонованих векторів розвитку складено стратегічну карту напрямків оптимізації відносин зі споживачами підприємства. Розроблено детальний план проєкту з впровадження CRM-системи на підприємстві. Складено детальний план робіт, розраховані та обґрунтовані витрати та доходи, розподілені ролі та зазначені задіяні в процесі ресурси. Отримані у результаті показники відбивають ефективність проєкту, показник чистого дисконтованого доходу є доказом ефективності проєкту, отже прийнявши його, ТМ «Кобзаренко» зробить вигідне вкладення у своє майбутнє та вирішить нагальні проблеми логістичного управління ланцюгами поставок продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1. С. 148-152.
2. Величко О. П. Сутність раціоналістичної і забезпечувальної логістики та їх зв'язок з менеджментом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. Логістика. 2019. № 735. С. 26-33.
3. Верхоглядова Н. І. Синергетичний ефект впровадження концепції інтегрованої логістики при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. *Економічний простір*. 2019. №74. С. 183-195.
4. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т. Стратенічне управління запасами підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 89-94.
5. Гриценко С. І. Моделювання системи цінностей еколанцюга постачань як домінанта транспортно-логістичних кластерів. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 31-34.
6. Гросул В. А., Усова М. О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2024. №1. С. 38–43.
7. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 402-410.
8. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2021. № 2. Т. 23. С. 60-65.
9. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2020. №3. С.143-147.
10. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 848 с.
11. Кузьмін О. Є., Телішевська О. Б. Типологія витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С.231-236.

12. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1(8). С. 22–29.
13. Кулик А., Самойленко А. Теоретичні засади управління ланцюгом поставок та оцінка його ефективності. *SWorld Journal*. 2021. Вип.7. С. 94-104.
14. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Ілаєва А.О.. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Херсон: ВД «АРІАЛ», 2021. 234 с.
15. Ларіна Т. Ф., Даниленко В. В. Концепція управління ланцюгами постачань в системі менеджменту підприємств через призму світового досвіду. *Регіональна економіка та управління*. 2019. Вип.4(22). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646912.pdf> (дата звернення: 18.03.2024 р.)
16. Мадяр Р. О., Гадьмаші В. Р., Далекорей С. М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.
17. Макаренко Н.О. Лищенко М.О. Логістичний підхід до раціонального управління й координації поточкових процесів в підприємствах. *Вісник харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. №3. С. 121-132.
18. Макаренко Н.О. Лищенко М.О., Савостьянова А.В. Методологічні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В.В. Докучаєва. Сер. Економічні науки*. 2020. №2. С. 78-91.
19. Макаренко Н.О. Стратегічне управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на конкурентних засадах: монографія. Суми: Університетська книга, 2020. 267 с.
20. Малярець Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ,

2019. 227 с.

21. Нестеренко Р.В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес-Інформ.* 2019. №2. С.266-270.

22. Офіційний сайт ТОВ «Завод Кобзаренка». URL: https://kobzarenko.com.ua/about_ua.html (дата звернення: 24.04.2024 р.)

23. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Електронна комерція B2C: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 121-129.

24. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2411> (дата звернення: 16.07.2024)

25. Паласюк Б. М. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3(36). С.166-170.

26. Пальчик І. М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op1&z=3575> (дата звернення: 30.09.2024 р.)

27. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 130-139.

28. Плекан У. М. Оптимізація вибору логістичної стратегії підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент*: матеріали І Міжнародної наук.-практ. конф. (12-13 лютого 2020 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. 376–377.

29. Пухальська Я. П. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №3. Т.1. С. 28-31.

30. Савенко І.І. Логістичний підхід в управлінні потоками промислових підприємств. Теоретико-правовий та методологічний аспекти: монографія. Одеса: Поліграф, 2021. 272 с.
31. Сафоненко А. Сервісне обслуговування у системі формування лояльності споживача. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1. С. 15-18.
32. Скочиляс С. М. Управлінські технології виявлення логістичних витрат підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2020. Вип. 7(1). С.42-46.
33. Тараканов Н. Л. Логістика обслуговування матеріальних потоків у системі товарних ринків. *Економічні інновації: зб. наук. пр.* Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2023. Вип.55. С.144-152.
34. Тарасюк Г., Рудківський О., Погайдак О. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип.2. С.223-231.
35. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Кривий ріг: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. 161 с.
36. Хамазин Р.М. Логістичне управління ланцюгами поставок продукції підприємства. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кривий ріг, 19 січня 2024 р.). Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 78-79.
37. Хамазин Р.М. Принципи управління ризиками для забезпечення надійності ланцюгів поставок промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2024. С.110-111.
38. Хвищун Н.В., Козубовська В.С. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних систем. *Економічний форум*. 2021. № 2. С.306-312.
39. Ходова Я. О. Реалізація стратегії розвитку цифрової платформи транспортно-логістичного комплексу. *Молодий вчений*. 2020. №4(80). С. 42-45.
40. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Принципи розробки

ключових показників ефективності для підприємств торгівельної сфери. *Ефективна економіка*. 2019. №10. С. 87- 91.

41. Шкафенко О.І. Стратегічні рішення в управлінні ланцюгом поставок: *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. 526-529.

42. Шкуренко О. В. Стратегічні імперативи розвитку логістичної інфраструктури України в умовах економіки замкненого циклу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 137-141.

43. Ichenko N. Development strategy for logistic operator in the context of globalization. *Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms processes*. 2019. pp. 45-53.

44. Oakden R.. Logistics strategy to cover the longer five-year term. Logistics blog and Supply Chains blog. 2023 URL: <https://www.learnaboutlogistics.com/logistics-strategy-to-cover-the-longer-five-year-term>. (дата звернення: 24.05.2024).

45. Trushkina N. Transformation of customer relationship management in the digital economy. Digital economy and digital society: monograph / Edited by T. Nestorenko, M. Wierzbik-Stronska; Katowice School of Technology. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 311-316.

46. Vorspi Cami L., Grinko A., Hrinko P., Bielialov T., Mykolaichuk I. Strategic management of innovative development of business entities. *Economics and Finance*. 2021. Vol. 9, Issue 3, P. 4-19.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Структуризація логістичних витрат за видами в розрізі напрямів логістичної діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка»

Загальновиробничі витрати				Адміністративні витрати				Витрати на збут			
П	Т	З	С	П	Т	З	С	П	Т	З	С
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Поелементна структура логістичних витрат за всіма елементами логістичної системи											
1. П – 65; Т – 35				1. П – 40; Т – 30; З – 30				1. П – 5; Т – 5; З – 10; С – 80			
				2. П – 35; Т – 30; З – 5; С – 30				2. П – 10; Т – 40; З – 10; С – 10			
				3. П – 5; Т – 90; З – 2,5; С – 2,5				3. П – 10; Т – 70; З – 10; С – 10			
				4, 5, 6, 8, 9, 10. П – 20, В – 20; Т – 20; З – 20; С – 20				4, 5, 6. П – 25; Т – 25; З – 25; С – 25			
				7. П – 5; В – 5; Т – 80; З – 5; Т – 5				7. П – 10; Т – 10; З – 10; С – 70			

Джерело: адаптовано автором на основі [11]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Матриця стратегічних рішень в управлінні ланцюгами поставок продукції з урахуванням трендів цифровізації

<i>Формування та розвиток цифрових платформ інтегрованого управління ланцюгами поставок продукції</i>	<i>Технологія «Інтернет-продажу»</i>
Забезпечує інтеграцію інструментів автоматизації та оптимізації управління ланцюгами поставок продукції в єдину та цілісну інфраструктуру	Дозволяє об'єднати всі матеріальні потоки в єдину мережу, що підвищує прозорість та керованість ланцюгами поставок продукції. Відкриваються можливості для постійного моніторингу. Аналітика контролю змін в ланцюгах поставок продукції
<i>Предикативна аналітика бізнес – процесів в ланцюгах поставок продукції</i>	<i>Роботизація бізнес – процесів в ланцюгах поставок продукції</i>
Використання алгоритмів, штучного інтелекту та Big Data в прогнозуванні – цінний ресурс, який дозволяє завчасно підготувати ланцюги поставок продукції до можливих загроз	Використання роботів дозволяє вирішити проблему нестачі трудових ресурсів в довгостроковій перспективі
<i>Кластеризація як організаційна форма ефективної партнерської взаємодії в ланцюгах поставок продукції</i>	<i>Логістика зворотних потоків та формування ланцюгів поставок продукції замкнутого циклу</i>
Наскрізна цифровізація є одним із головних чинників соціально – економічного розвитку та драйвером застосування кластерного підходу до управління ланцюгами поставок продукції як дієвої організаційної форми забезпечення ефективної взаємодії між учасниками ланцюгів поставок продукції	Ефективна автоматизація зворотної логістики забезпечує підвищення якості аудиту та зменшенню витрат. Постійний моніторинг підвищує прозорість ланцюгів поставок продукції, а тенденції розумного планування підвищують рівень сталого розвитку

Джерело: узагальнено та сформовано автором

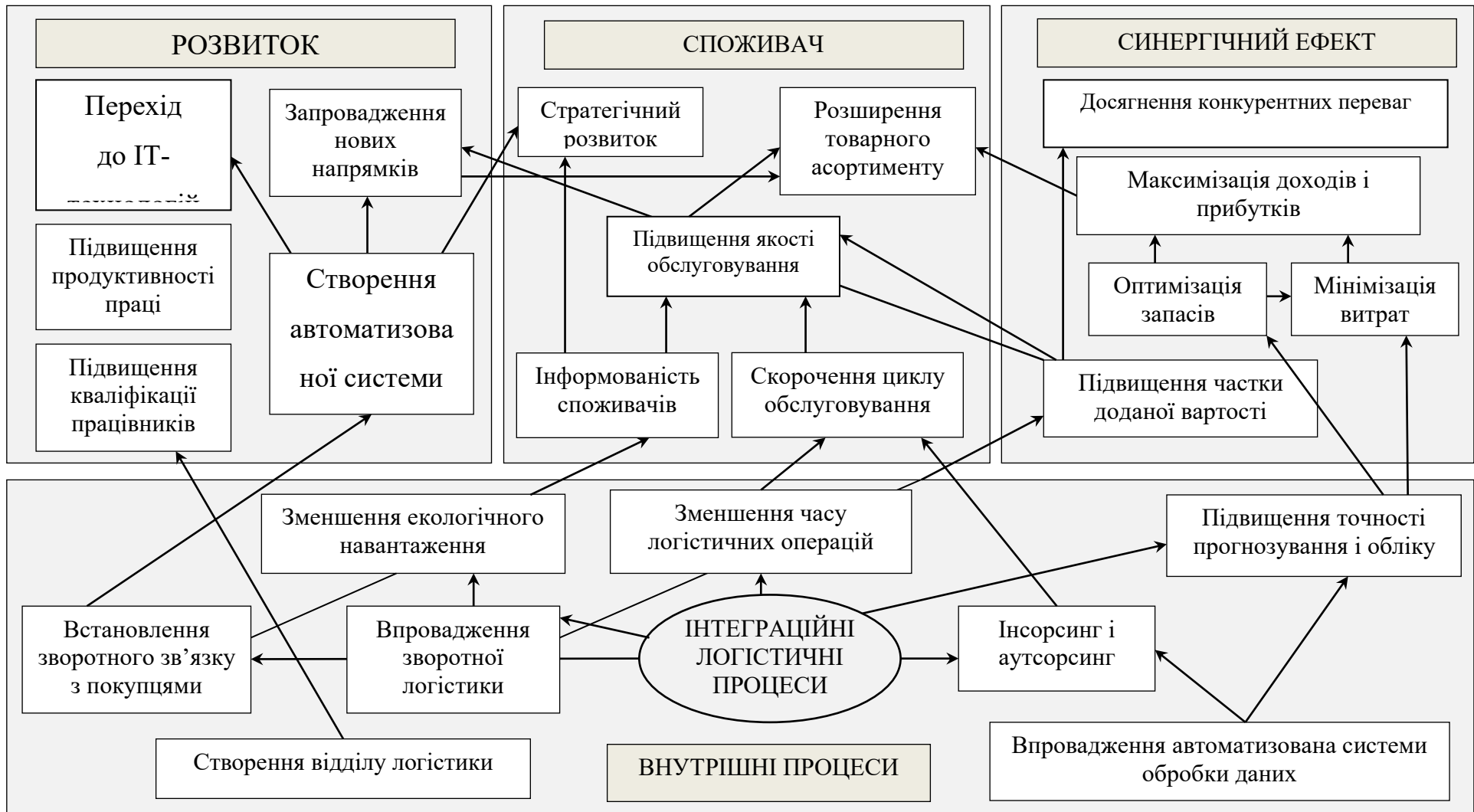


Рисунок Б.1 – Стратегічна карта оптимізації логістичної діяльності промислового підприємства

