

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра економіки та економічної теорії

ЖМУР Соломія Євгенівна

Управління логістичною діяльністю компанії /
Logistics management activity of the company

спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ЕУПзм-21

С. Є. Жмур

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Л. А. Ляхович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"02" 12 2024 р.

Завідувач кафедри

В. В. Козюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ	6
1.1. Концептуальні засади управління логістичною діяльністю	6
1.2. Ефективність управління логістичною діяльністю: критерії і показники оцінки	11
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕХБУДТРАНС 2020»	16
2.1. Аналіз рівня розвитку логістичного оточення компанії	16
2.2. Характеристика системи управління логістичною діяльністю	23
2.3. Ризики та виклики логістичної діяльності компанії	30
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ	37
Висновки до розділу 3	45
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. Економіко-політичні процеси та виклики, які відбуваються у нашій країні та світі протягом останніх років, у тому числі і військова агресія росії проти Української державності потребують пошуку нових підходів до ведення бізнесу із врахуванням нових реалій соціально-економічного розвитку в умовах жорсткої конкуренції та кризи економіки країни. Порушення звичних логістичних зв'язків, зниження купівельної спроможності населення, підвищення цін на продукцію, зниження виробничих та торгівельних можливостей підприємств вимагає від менеджерів підприємств та суб'єктів господарювання фізичних осіб удосконалення наявних та пошуку нових ефективних інструментів ведення бізнесу із використанням нових підходів до менеджменту, маркетингу, стратегічного управління тощо. Одним із таких напрямків є використання та розвиток логістичної складової діяльності суб'єкта господарювання, проте військові дії на території країни ускладнюють вибір логістичних моделей та методів, які можуть бути використанні в ході здійснення господарської діяльності. Враховуючи, що певна стабільність у методах та стратегіях ведення діяльності, яка була напрацьована вітчизняними підприємствами за час незалежності, порушена у наслідок збройної агресії проти нашої країни, довела необхідність постійного розвитку та диверсифікації логістичних підходів та концепції які використовуються вітчизняним бізнесом. Такий підхід вказує на необхідність розвитку логістики як науки із повним використання її інструментарію. Комплексний підхід до формування стратегії розвитку логістичної діяльності підприємства полягає у розумінні його методів та прийомів управлінською ланкою, а також розвитком відповідної інфраструктури обслуговування логістичних ланок та систематичне використання логістичного інструментарію всіма задіяними у логістичній діяльності суб'єктами.

Актуальність обраної теми роботи обґрунтована тим, що ефективно

управління діяльністю суб'єкта у кризових умовах економіки вимагає новітніх підходів до формування складових системи логістичної діяльності та розвитку її стратегій та методів з метою зниження витрат виробництва та зростання прибутковості підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питанням організації логістичної діяльності на підприємстві та розвитку логістичних стратегій розглянуто у наукових працях, як зарубіжних так і вітчизняних науковців та практиків, зокрема: Р. Волошина, А.М. Гаджинського, Ч. Гіла, Н. Голомші, О. Голомші, М.Ю. Григорака, В. Гуцуляка, В. Казьміра, А.Г. Кальченко, Ф. Котлера, Є.В. Крикавського, М. Кристофера, О. Кузьміна, О. Мельника, Л.Б. Міротіна, М.А. Окландера, М. Портера О. Романко, А. В. Ткачова та інших. Проте, враховуючи нові економіко-політичні та військові виклики, які постали перед нашою країною та цілим світом в умовах ведення бойових дій, порушення нормальної господарської та логістичної діяльності підприємств, питання дослідження та організації даного напрямку у роботі суб'єктів господарювання із побудови системи логістичного менеджменту стає все більш актуальним та потребує додаткової уваги.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень та вивчення і удосконалення практичних підходів до ведення та управління логістичною діяльністю підприємства, тому для досягнення визначної мети сформульовано для вирішення вирішено наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи організації логістичною діяльністю на підприємстві;
- дослідити методи та стратегії логістичної діяльності, які застосовуються на підприємстві;
- визначити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси пов'язані із здійсненням логістичної діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні й практичні підходи до управління

логістичною діяльністю підприємства, а також стратегії та методи для її забезпечення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано загальнонаукові, статистичні і спеціальні методи, які включають аналіз, порівняння, узагальнення, графічне та табличне відображення інформації, а також методи економічного аналізу для проведення розрахунків із оцінки економічних показників діяльності підприємства. Інформаційною базою для проведення дослідження стали наукові роботи щодо розвитку логістичного та стратегічного управління діяльністю підприємства, дослідження практики застосування стратегій та методичних підходів логістичної діяльності, а також фінансова, податкова та статистична звітність підприємства.

Практичне значення роботи полягає у наданні практичних рекомендації із використання методів та стратегій логістичної діяльності у практичній роботі підприємства. Основні положення кваліфікаційної роботи розглянуті на IX науково-практичній конференції студентів та молодив вчених з міжнародною участю у тезах на тему: «Управління логістичною діяльністю підприємства, як фактор його сталого розвитку».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи становить 55 сторінка, які містять 8 таблиць, 10 рисунків та список використаних джерел складає 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

1.1. Концептуальні засади управління логістичною діяльністю

Зміна соціально-економічних умов діяльності та ведення бізнесу в останні роки вимагає новітніх підходів до розуміння бізнес-процесів та економічної ситуації, тому керівництву підприємств в ході здійснення діяльності необхідно змінювати організаційні підходи до управління діяльністю підприємства. Одним із напрямків організаційних змін може бути належна організація логістичної діяльності підприємства пов'язана із постачанням сировини, безпосереднього виробництва та зберігання готової продукції, виробничих запасів та здійснення збутової діяльності.

З цією метою, менеджерам підприємств та інших різноманітних суб'єктах господарювання, незалежно від форм власності, необхідне розуміння основних теоретичних положень та принципів діяльності пов'язаних із постачанням, виробництвом та зберіганням товарно-матеріальних цінностей та їх розпорядженням. Основним науковим підходом до раціональної організації пов'язаної із рухом матеріальних цінностей є питання забезпеченості суб'єкта належними логістичними зв'язками. Поняття логістика походить від Римської імперії, та першочергове використовувалось при питаннях забезпеченості військових потреб армії, проте із плином часу поняття розширило коло свого використання і на сьогоднішній день більш пов'язане із економічними процесами постачання та зберігання матеріальних цінностей.

Розглядаючи економічне розуміння діяльності пов'язаної із переміщенням, виробництвом та зберіганням матеріальних цінностей, доцільно розглянути саму економічну сутність поняття логістика, а також пов'язаних із нею похідних понять: логістична діяльність та логістичне забезпечення, про які

наукова спільнота висловила свої твердження щодо їх визначення та розуміння, табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Теоретичні підходи до розуміння економічної сутності логістики та логістичної діяльності [11, 14, 27, 29, 31]

Автор визначення	Зміст визначення
Н.П.Резнік	Організація ефективного руху та зберігання товарів від виробника до споживача
Хескетт Д.	Організація діяльності, що пов'язана із рухом продукції, забезпеченням виробництва та налагодженням збуту при визначеному рівні витрат на послуги постачання
Сумець О.М.	Організація планування руху матеріальних цінностей для скорочення транспортних та інформаційних витрат із забезпеченням відповідного рівня контролю
Лісовський І.	Комплексна стратегія із оптимізації господарських зв'язків, які формуються на базі економічних компромісів між суб'єктами господарювання для вирішення питань пов'язаних товарооборотом
Крикавський Є.В.	Система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах
Пономарьова Ю.В.	Управління матеріальними та інформаційними потоками, які стосуються руху товарно-матеріальних цінностей
Смирнова Н.В.	Організація системи руху матеріальних та фінансових ресурсів, які поєднано відповідними супроводжуваними інформаційними та сервісними потоками
Тридід О.М.	Система планування та контролю за рухом матеріальних цінностей для зниження рівня витрат на транспортування та інформаційне забезпечення
Харісон А.	Планування і контроль всіх процесів (переробка вхідних елементів у формі матеріалів й інформації у вихідні продукти у вигляді товарів і послуг), що пов'язують партнерів в логістичному ланцюгу
Постанова Кабінет Міністрів України від 27.12.2018 №1208 «Про затвердження Порядку логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності»	комплекс заходів із планування логістичного забезпечення; визначення потреб в озброєнні, бойовій (військовій та спеціальній) техніці, спеціальних і транспортних засобах, матеріально-технічних засобах та послугах; проектування, розроблення (модернізація та модифікація) озброєння, військової та спеціальної техніки та матеріально-технічних засобів, їх закупівлі, постачання, зберігання, ремонту, технічного обслуговування, контролю експлуатації (використання); реалізації, списання та утилізації надлишкового озброєння, військової та спеціальної техніки і матеріально-технічних засобів; планування та здійснення військових перевезень усіма видами транспорту; закупівлі робіт і послуг лазне-прального та торговельно-побутового обслуговування; організації харчування; розквартирування військ (сил, органів); закупівлі або будівництва, технічного обслуговування, експлуатації об'єктів військової інфраструктури

Отже, розглянувши різноманітні підходи до розуміння економічної сутності понять логістика, на нашу думку, можна збори бити висновок, що під логістикою слід розуміти – комплекс управлінських заходів пов'язаних із організацією процесів планування, постачання, зберігання, виробництва або розпорядження певними матеріальними цінностями для забезпечення потреб підприємства та управління грошовими потоками із використанням оптимальних для даної ситуації інформаційних даних, а також забезпечення контролю за їх здійсненням.

Використовуючи науковий підхід до організації логістичної діяльності у сучасних економічних умовах та військової агресії росії дає змогу здійснювати належне планування та оптимізацію виробничих та економічних процесів шляхів постачання та їх диверсифікацію з метою зниження витрат на логістичні процеси, формування нових зв'язків та переорієнтацію на Європейські ринки сировини та реалізації продукції.

У той же ж час, під логістичною діяльністю, науковцями, розуміється процес переміщення та зберігання товарно-матеріальних цінностей. З погляду на такі підходи, на нашу думку, слід виокремити окремі складові логістичної діяльності, зокрема:

- процес постачання сировини та матеріалів для забезпечення безперебійного виробничого процесу підприємства;
- процес організації зберігання отриманих матеріальних цінностей або виготовленої продукції безпосереднього на підприємстві або на логістичних складах;
- процес організації збуту продукції або розпорядження матеріальними цінностями шляхом їх транспортування до безпосереднього споживача;
- процес планування та контролю за виконанням таких операцій.

Залежно від організації логістичної діяльності та можливостей самого підприємства логістична діяльність може бути впроваджена за двома напрямками, зокрема: забезпечуватись власними силами підприємства або із залученням стороннього виконавця, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Напрямки організації логістичної діяльності компанії [3]

Практичне використання та розуміння значення логістики у діяльності підприємства дає покращений результат прибутковості в умовах економічної кризи та покращує конкурентоздатність діяльності. Належний управлінський підхід до організації логістичної діяльності та вивчення інформаційних потоків щодо логістичних процесів забезпечує виконання основної мети будь-якого господарюючого суб'єкта отримання прибутку та мінімізацію понесених витрат, через:

- забезпечення безперебійності постачання сировини та матеріалів для виробництва та забезпечення основної діяльності підприємства;
- можливість організації складського господарства в залежності від умов постачання сировини;
- розрахунок та оптимізація матеріальних та часових витрат на

постачання сировини та виробництво продукції;

- організацію збутової діяльності виробленої продукції чи товарів.

Такий підхід до організації логістичної діяльності утворює на підприємстві логістичну інформаційну систему, яка покликана забезпечити взаємодію менеджменту підприємства та всіх його підрозділів у створенні єдиної логістичної інфраструктури, об'єктом якого є логістичні процедури, які виконуються відповідними фахівцями. Отже, для управління логістичною системою на підприємстві, необхідне розуміння поставлених завдань кожною ланкою у процесі ланкою, їх цілісність та узгодженість у своїх діях, що дасть можливість для ефективного використання наявних ресурсів, а також їх оптимізацію.

Виходячи із вищевикладених теоретичних підходів логістику можна схематично зобразити, як декілька взаємопов'язаних складових процесів управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання, рис. 1.2.

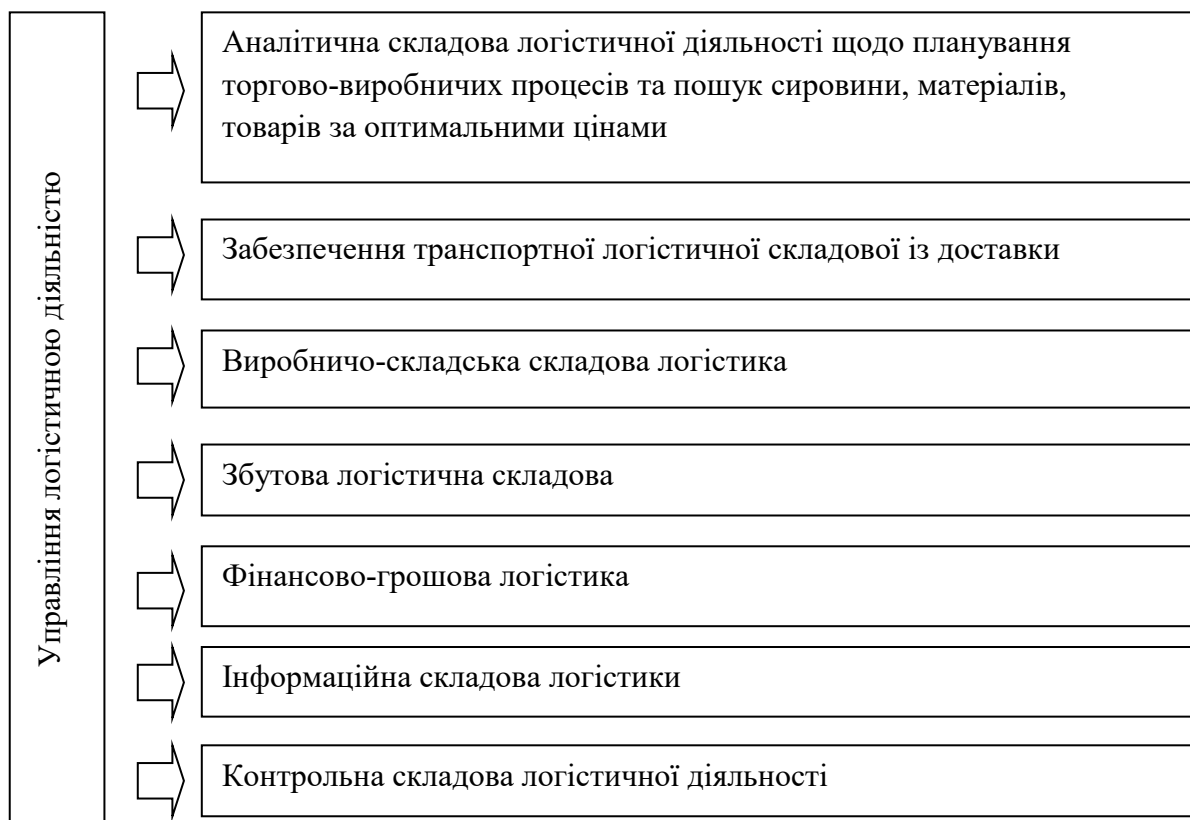


Рис. 1.2. Складові процесу управління логістичною діяльністю суб'єкта господарювання [19]

Отже, сучасні виклики, які постали перед бізнесом, вказують на зростання ролі логістичної діяльності у необхідності пошуку нових шляхів розвитку виробництва, організації руху матеріальних та грошових потоків. Тобто, основним завданням організації логістичного управління є мінімізація витрачання ресурсів, підвищення конкурентоздатності, а також забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства, що досягається синтезом діяльності його внутрішніх підрозділів орієнтованих на досягнення позитивного результату з метою ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем виходячи із їхніх потреб та можливостей. Виходячи із вищевикладеного логістика, як наука та логістична діяльність підприємства, на нашу думку, не можуть існувати відокремлено один від одного, оскільки тільки поєднання науково-обґрунтованих підходів до управління логістичною діяльністю та поєднання всіх її складових у єдине ціле дасть найбільш позитивний результат у вигляді чистого прибутку.

1.2. Ефективність управління логістичною діяльністю: критерії і показники оцінки

Здійснення логістичної діяльності є одним із основних напрямків в управлінні підприємством, і у розумінні бізнесу логістичне управління це організація постачання, транспортування, виробництва та збуту матеріальних ресурсів для безперебійної його діяльності. Тобто це сфера організаційної діяльності на забезпечення функціонування підприємства, яку забезпечує його менеджмент. На мікрорівні окремих підрозділів підприємства ця функція покладена на керівників таких підрозділів, а на макрорівні підприємства на його керівника або керівника підрозділу логістики.

З погляду організації управління діяльністю компанії постачання, виробництво та реалізація є відокремленими ланками із відповідними встановленими для цих підрозділів виробничими показниками, і завдання менеджменту полягає у їх поєднанні у єдиний інформаційний потік для

досягнення найбільшого ефекту діяльності – отримання прибутку. Поєднання всіх інформаційних потоків, їх аналіз, визначення проблематики дозволяє визначити вузькі місця, спрогнозувати потреби та забезпечити досягнення прогнозованого результату. Одним із основних факторів впливу на діяльність компанії є її логістична діяльність, так як вона фактично здійснює безпосередній вплив на всі виробничо-господарські процеси від постачання до реалізації, а також забезпечує діяльність та розвиток відповідно до поставлених цілей та планів.

Узагальнена схема організації окремих етапів логістичного управління діяльністю компанії відображено на рис. 1.3.

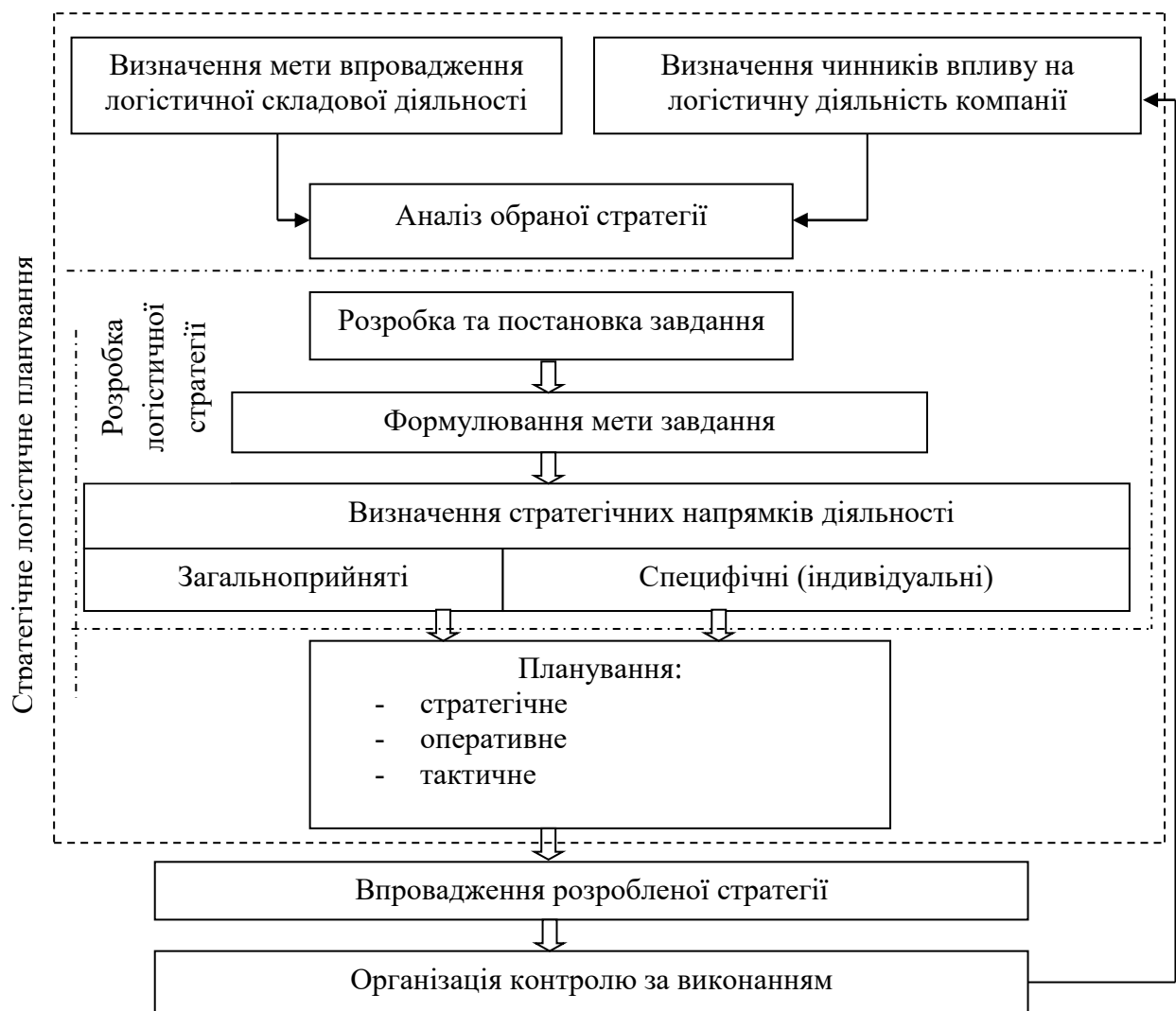


Рис. 1.3. Схематичне відображення організації логістичного управління

Поряд із цим, окремими науковцями пропонується здійснювати аналітичні процедури із оцінки діяльності компанії із використанням формульних розрахунків логістично-маркетингового управління. Так, М. Веселовський пропонує визначати ефективність логістичної системи за компонентами системи управління, зокрема підсистем цілей, витрат, коштів, ефектів і вартості для клієнта, що розраховується за формулою:

$$E_{ZL-M} = \frac{SWD}{K_{ZL-M}} \quad (1.1)$$

де E_{ZL-M} – ефективність логістичного управління; SWD – стратегічна додана вартість під час логістичного управління; K_{ZL-M} – витрати на логістичне управління.

Окремими науковцями оцінку ефективності логістичної системи пропонується проводити на підставі визначення прибутку та впливу на нього логістичної системи, яка є системою показників, які відображають ефективність функціонування такої системи при наперед визначеній сумі витрат передбачених на забезпечення та організацію логістичної діяльності, представником цієї течії є Міротін Л.Б., яким визначено окремі критерії оцінювання логістичної системи на основі відповідних факторів оцінки, таблиця 1.2.

Таблиця 1.2

Критерії оцінки забезпечення та організації логістичної діяльності [7]

Критерій оцінювання	Характеризуюча ознака
Витрати	Грошовий вираз понесених витрат у розрахунку на одиницю продукту, товару, послуги або їх вираз у частці продажу, як правило з погляду менеджменту підприємства є об'єктивна необхідність зниження їх рівня
Рівень задоволеності споживачів	Визначається за рівнем задоволеності споживача при виконання замовлення та реагуванням на висловленні споживачем зауваження. Характеризуючими показниками є термін доставки товару, витрати на гарантійне обслуговування, негативні та позитивні відгуки споживачів
Часові межі	Часовий проміжок реагування на негативні відзиви та претензії споживачів. Характеризуючими показниками є тривалість виконання замовлення із постачання чи виробництва продукції, здатність швидкого реагування на необхідність корегування за планових та фактичних термінів

Продовження таблиці 1.2

Рівень використання активів	Оцінюється результативність вкладеного у основні засоби капіталу та ефективність використання обігових коштів. Характеризуючим показником виступає завантаженість виробничих площ та потужностей, а також належний рівень використання виробничих запасів
-----------------------------	---

Виходячи з викладеного, ефективність логістичної системи та ланцюгів задіяних у логістичній діяльності можна охарактеризувати за допомогою системи характеризуючих показників для постачальника, зокрема:

– Коефіцієнт зв'язку «постачальник-споживач», який відображає співвідношення ресурсів отриманих від окремого постачальника за звітний період до загальної кількості отриманих матеріальних ресурсів.

– Коефіцієнт готовності до поставки, є співвідношенням виконаних постачальником у звітному періоді замовлень до загальної кількості замовлень, проте при його розрахунку необхідно зважувати на витрати на придбання та постачання, оскільки вони можуть перевищувати очікуваний ефект від швидкого постачання сировини.

З боку споживача ресурсів у логістичній системі визначають показник, який характеризує якість та вартість обслуговування при виконанні замовлення, при цьому враховується: час доставки ресурсів, із врахуванням погоджених відхилень, належне документальне оформлення бухгалтерських та супровідних документів, повнота виконання замовлення за всіма товарними позиціями.

Загальну рентабельність логістичної системи визначають, як відношення одержаного прибутку до одиниці понесених логістичних витрат, що розраховується за формулою [30]:

$$P_{\text{лв}} = \frac{\Pi}{B} * 100 \quad (1.2)$$

де Π – річний прибуток; B – логістичні витрати.

З урахуванням викладеного, ефективність організації логістичної стратегії можна визначати, як забезпечення виконання на належному рівні поставлених завдань, що характеризується відповідним показником від

забезпечення постачання матеріальних ресурсів до збуту готового продукту. Така характеристика, залежно від потреби компанії, може визначатись як на довгостроковий так і на коротко терміновий період, і для забезпечення достовірності показників потребує ведення постійного моніторингу ринку логістичних послуг, визначення змін логістичного середовища, забезпечення контролю за логістичною діяльністю та дотримання логістичної стратегії, вчасним реагуванням та внесенням змін до логістичної стратегії компанії.

Висновки до розділу 1

1. Проведений аналіз теоретичних підходів до вивчення логістичної діяльності, визначив відсутність у науковій літературі єдиний підходів до визначення категорійного апарату понять «логістична діяльність», «логістична стратегія», а також до підходів у визначенні критерії оцінки ефективності здійснення такої діяльності.

2. Визначено, що для досягнення ефективних результатів логістичної діяльності є розробка та організація виконання встановлених завдань та цілей, які визначають логістичну стратегію компанії.

3. Досліджено, що досягнення встановлених цілей логістичної діяльності залежить від факторів, які характеризують та забезпечують мінімізацію логістичних витрат без втрати якості сервісного обслуговування, фактору часу постачання матеріальних ресурсів та готової продукції, оптимізації інформаційних потоків, дослідження зовнішнього та внутрішнього логістичного середовища.

4. Наголошено, що належна організація логістичної діяльності компанії, її логістична стратегія впливають на рівень логістичних витрат і відповідно на рівень отриманого прибутку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕХБУДТРАНС 2020»

2.1. Аналіз рівня розвитку логістичного оточення компанії

Організація логістичної діяльності є одним з основних напрямків у загальній організації роботи компанії, оскільки дає змогу здійснювати прогнозування роботи компанії у часовому просторі за рахунок оптимізації часу на доставку сировинних матеріалів та забезпечення реалізації готового продукту. І хоча логістичні операції не є основною виробничою функцією і ціллю компанії, логістична діяльність виконує важливу функцію підтримки безперебійної роботи як окремо взятої компанії забезпечуючи її прогнозованість, гнучкість, здатність оперативно реагувати на непередбачувані обставини, дає можливість приймати необхідні управлінські рішення, так і у глобальному розумінні виконує функцію супроводу всіх постачальницько-торгівельних операції від постачання сировини до реалізації готового продукту на внутрішньому та міжнародному ринках.

Розвиток світової торгівлі та інтеграція у світові виробничо-торгівельні відносини України сприяла розвитку і логістичної складової у діяльності вітчизняних компаній для підвищення їх конкурентоздатності на торгівельних майданчиках, ринках перевезень, забезпечила формування логістичної діяльності за міжнародними стандартами, у тому числі із використанням логістичних складів для формування відповідних логістичних ланцюгів постачання.

Отже, певною мірою логістична діяльність компанії є допоміжним інструментом управління діяльністю компанії для формування успішного бізнесу.

На початку становлення в Україні ринкових відносин, окремо взяті компанії, підприємства прагнули забезпечити логістичну складову власних потреб у матеріальних ресурсах та збутову діяльність використовуючи власні транспортні можливості, або можливості конкретного постачальника. Такий підхід, на нашу думку, мав негативні наслідки, так як це впливало та обмежувало часові терміни руху матеріальних цінностей, проте розвиток логістичної науки та впровадження її теоретичних підходів у практичну діяльність компаній дали поштовх до використання логістичної діяльності, як основу для успішного розвитку бізнесу.

На сьогоднішній день, переважно використовується практика залучення для логістичних операцій сторонніх операторів із надання послуг перевезення та зберігання, оскільки це дає можливість економно ставитись до фінансових ресурсів компанії за рахунок зменшення витрат на власне транспортне та складське обслуговування.

Аналіз рівня розвитку логістичного оточення компанії необхідно розпочинати із вивчення логістичних шляхів постачання, розвитку інфраструктури логістичних складів, аналізу інформаційних потоків даних щодо перевізників та фінансово-аналітичних розрахунків.

Поряд із цим, доцільно зазначити, що у логістична система України має досить значний вплив на економіку, так як сукупний обсяг доходу у валовому внутрішньому продукті становить близько 12 відсотків, і у сфері логістичної діяльності зайнято близько 7 відсотків працездатного населення.

За інформаційними та аналітичними даними Першої Української спеціалізованої логістичної платформи WareTeKa складеними у 2023 році, найбільшими 15 логістичними компаніями на ринку України, які надають послуги із перевезення та логістичного складування, митних процедур із оформлення супровідних документів та інших логістичних послуг отримано дохід, що перевищує 9 млрд.грн.

Перелік найбільших логістичних компаній наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік найбільших логістичних компаній, які здійснюють діяльність в Україні [39]

Назва компанії	Дохід, тис.грн
«Нова Пошта» (палетний напрямок)	2000000
FM Logistic	10897030
Kuehne+Nagel	9328280
Ekol Logistics	8515190
Raben Ukraine	6022410
Business Group Logistics	5010950
«KOPCA»	4947500
DSV	4555350
ZAMMLER	3569155
«УБК»	3260359
Quehenberger Logistics	3161375
DHL Ukraine	3078975
DB Schenker Ukraine	3030450
GEFCO Ukraine	2883007
Denka Logistics	2120040
Загальний дохід	90380071+

Аналізуючи наведені дані щодо 15 найбільших надавачів логістичних послуг, можна сказати, що цей напрямок невпинно розвивається і його вартість зростає, так з часів незалежності України уповноваженим державним органом у сфері комерційних перевезень надано близько 65,6 тисяч ліцензійних дозволів, з них станом на перше червня дійсні близько 48,5 тисяч.

Новітній підхід до змін і розуміння значення логістичної діяльності для компаній змінив підходи до організації перевезень матеріалів та продукції з стандартного підходу «виробник-споживач», який роками використовувався у діяльності підприємств на новітні підходи «виробник - логістичний склад - споживач», причому «логістичний склад» не завжди належить безпосередньому виробнику, а як правило є орендованим місцем для зберігання готового продукту із подальшим відвантаженням товарів у різноманітних напрямках меншими партіями відповідно до отриманих замовлень.

Отже, не зважаючи на політичні та економічні потрясіння ринок логістичних послуг в Україні на даний час динамічно розвивається, проте діяльність його учасників має залежність від економіко-політичних процесів які відбуваються в країні. Так, у нашому випадку на логістичну діяльність мають вплив фактори форс-мажорних обставин, як бойові дії та окупація росією частини нашої території, перекриття морських шляхів постачання, порушення автомобільних шляхів північного та східного спрямування вантажів, у наслідок російської збройної агресії. Тобто в останні два роки цей фактор, є одним із визначальних у порушенні налагоджених логістичних ланцюгів, зміни маршрутів руху товарних цінностей, постачальників, а також є фактором розвитку автомобільних та залізничних перевезень.

Зважаючи на складні економічні, політичні та військові умови та виклики, можна відзначити, що обсяги послуг логістичної діяльності залежить від відповідного рівня активності учасників ринку логістичних послуг, стану внутрішньої та зовнішньої торгівлі, стану економіки, рівня споживання, та інших факторів, динаміка обсягів вантажних перевезень у розрізі років наведена на рис. 2.1 [24, 25].

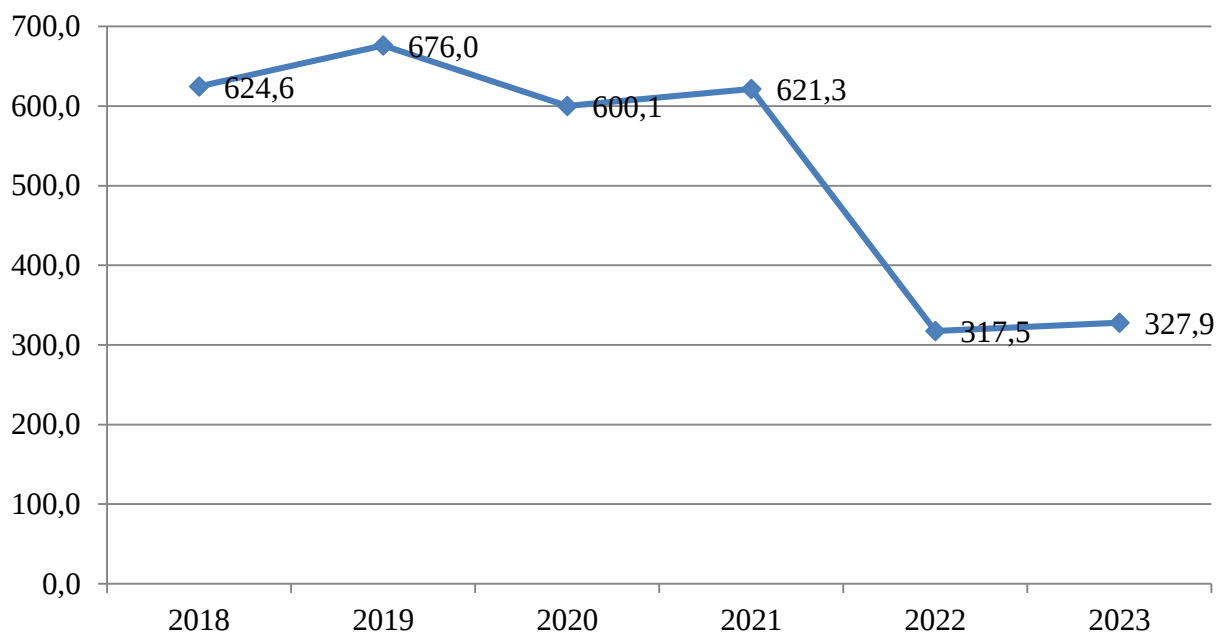


Рис. 2.1. Обсяги вантажоперевезень у розрізі років 2018-2023 рр., млн.т. [25]

Як видно з наведеного графіка ринок логістичних послуг у 2022-2023 роках має найнижчі показники діяльності, що пов'язано із збройною агресією росії проти України, яка призвела до порушення всіх логістичних ланцюгів та економічної складової діяльності. У першу чергу це стосується морських та авіаційних перевезень, оскільки бойові дії та блокада Чорноморських та Азовських портів призвела до припинення морської та річкової логістичної діяльності, що спонукало до пошуку альтернативних варіантів розвитку перевезень та складської діяльності.

Як видно з наведеного графічного матеріалу, станом на 2023 рік на ринку логістичних послуг спостерігається незначний ріст вантажообігу, фактично по всіх видах логістичних транспортних зв'язків, окрім авіаційних, у порівнянні до різкого спаду у 2022 році, динаміка вантажних перевезень відображено на рис. 2.2.

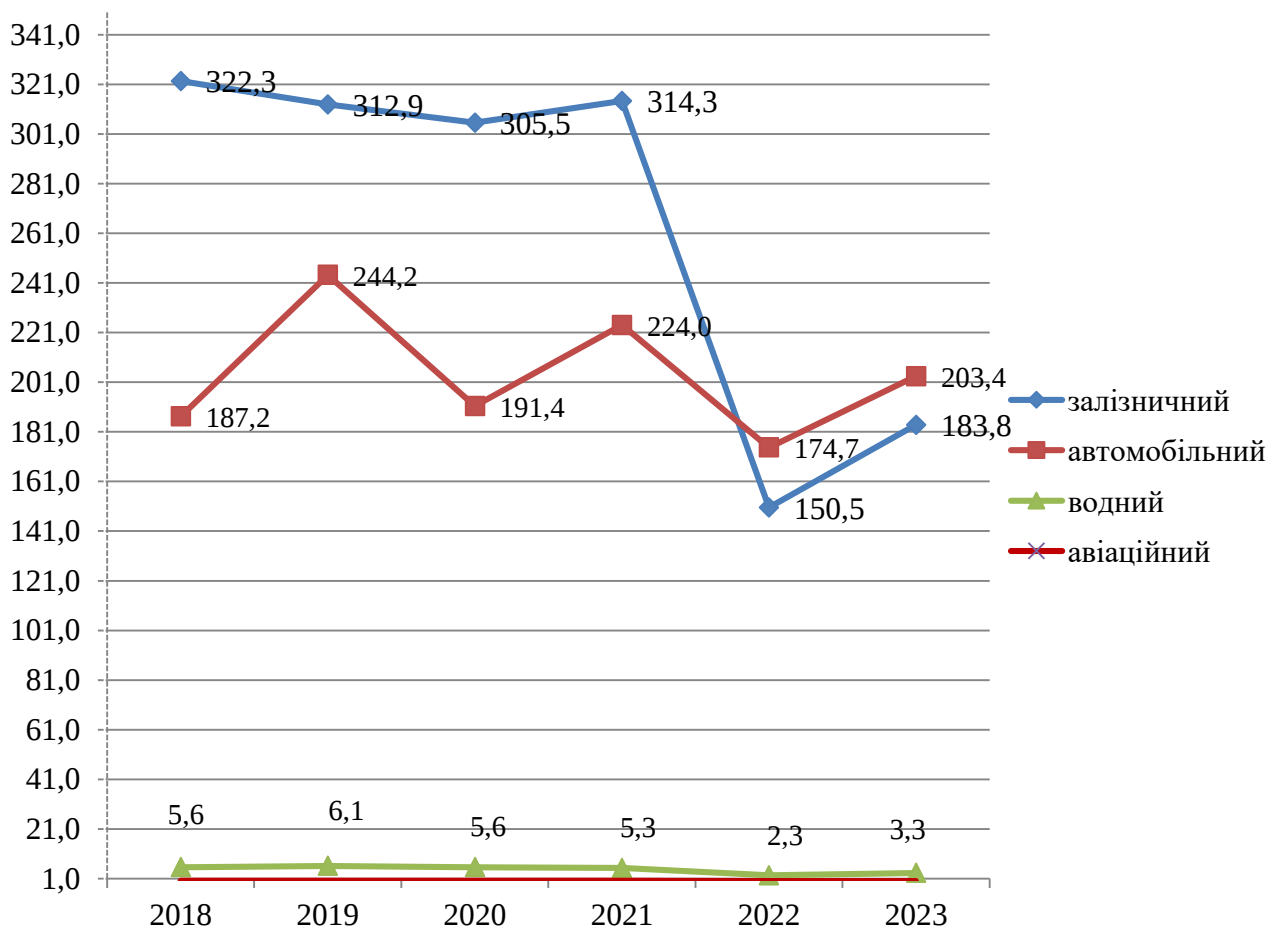


Рис. 2.2. Динаміка вантажних перевезень основними видами транспорту в Україні, млн. т. [24, 25]

На сьогоднішній день, питання відновлення морської логістичної діяльності перебуває у пріоритеті уряду нашої країни, і зважаючи на успіхи збройних сил у відбитті морських атак ворога, потрохи відновлюються, особливо це стосується вантажних перевезень зернової продукції.

Наведений графічний матеріал показує, що значний обсяг вантажних перевезень припадає на автомобільний та залізничний транспорт, інші логістичні напрямків не займають значної питомої ваги у загальному вантажообігу.

Отже, напад російських військових угруповань на Україну, закриття морських портів, спричинило зміну до організації логістичних шляхів та став значним випробуванням та перевіркою пропускної можливості автомобільних вантажних перевезень. Зміни у транспортуванні вантажів спонукали до пошуку нових підходів до ведення бізнесу, розширення автопарку та зміну пріоритетів у перевезенні залізничним транспортом.

Основним недоліком при здійсненні логістичної діяльності пов'язаної із залізничним транспортом є невідповідність ширини колій залізниці європейським стандартам, що спричиняє затримку руху вантажів та не дає змоги запуснути це напрямком логістичної діяльності на повну потужність, і використовується в у обмеженому форматі, як правило для перевезення зернових, зброї, товарів першої необхідності.

Недоліки автотранспорту виявились під час перекриття кордонів страйкарями у Польщі, та обмеженими пропускними можливостями митниці та прикордонної служби при митному оформленні вантажів [4].

Одним із негативних факторів, що мають вплив та ускладнили логістичну діяльність є російська агресія проти, зокрема це призвело до різкого зростання вартості логістичних послуг та викликало необхідність зміни у логістичних маршрутів, проте поряд із цим, вказані недоліки сприяли розвитку альтернативних окрім морських та авіаційних, шляхів надання логістичних послуг.

Аналізуючи вищевикладені твердження, можна визначити та згрупувати основні чинників та перепони, які впливають на розвиток логістичної галузі та постали перед менеджерами задіяними у логістичній діяльності, не тільки на даному етапі розвитку нашої країни, а й в останнє десятиліття, табл. 2.2 [2].

Таблиця 2.2

Вплив чинників на розвиток логістичного ринку України [2]

№ п\п	Чинники, що впливають на розвиток логістичного ринку	Результат впливу чинників – поточні тенденції на логістичному ринку
1.	Зростання рівня вітчизняного виробництва на окремі групи товарів	Спад товарообороту, що зумовлене наявністю кризових явищ
2.	Зростання внутрішньої попиту на товари призводить до збільшення рівня обсягу продажів, як на оптовому так і на роздрібному ринках	Спостерігається перерозподіл часток вантажоперевезень між видами транспорту.
3.	Стан зовнішньої торгівлі. Наслідком скорочення виробництва, зниження курсу національної валюти, загострення відносин із росією стало скорочення обсягу експорту. Разом із тим після 2015 почалося зростання імпорту	Спостерігається розвиток та популярність придбання товарів через інтернет-магазини
4.	Зниження рівня доходів компаній сприяє пошуку шляхів до мінімізації рівня витрат діяльності та логістичних послуг	Відбуваються позитивні зрушення у секторі складських послуг
5.	Важка промисловість є лідером за обсягами перевезень як на залізничному, так і на автомобільному транспорті	Зниження обсягу промислових вантажів у зв'язку із пошкодженням підприємств російськими обстрілами
6.	Агресія та окупація росією територій Луганської, Донецької, Херсонської, Запорозької областей та АР Крим	Ускладнення викликане зовнішньополітичними факторами, зміна торгово-економічного спрямування логістичної діяльності та її орієнтація на рух вантажів у бік західних кордонів, зростання термінів доставки вантажів
7.	Бойові дії та часткова окупація територій східних та південних областей, постійні обстріли всієї території України у 2022-2024 роках, закриття північних та східних кордонів	Повна зміна логістичних напрямків вантажоперевезення, зміна транспортної складової вантажоперевезення, повна переорієнтація руху вантажів та зміна транспортування

До виникнення кризових явищ викликаних нападом росії логістична діяльність сприймалась лише, як послуга із транспортування, проте напад росії

вказав, що хоча і логістична діяльність є непомітною у загальній діяльності підприємства, проте вона відіграє один з найбільш значущих напрямків як бізнесу, так і всієї держави [22].

Отже, негативні фактори викликані кризою у логістичній діяльності 2022-2023 років спонукали до розвитку та адаптації галузі до нових реалій, відкриття нових логістичних маршрутів та підході до діяльності, розширення існуючих транспортних потужностей, розуміння до необхідності внесення корегування та змін у логістичну діяльність морського, річкового та залізничного транспорту. Тому, на нашу думку, будь-яка кризові явища в економічному просторі необхідно розглядати як нові можливості до зміни ділових підходів до діяльності, розширення та освоєння нових ринків, пошук шляхів до розвитку власного бізнесу та підтримки економіки держави, розвитку та впровадження нових логістичних підходів до діяльності шляхом поєднання реалій та можливостей.

2.2. Характеристика системи управління логістичною діяльністю

Із запровадженням у теорію та практику логістичної науки поняття «логістична система» науковцями активно почав досліджуватись та розвиватись науковий підхід до практики та теоретичного трактування таких напрямків управлінської діяльності, як управління логістичною діяльністю компанії (підприємства) та управління логістичною системою.

Управління системою логістичної діяльності компанії покликане забезпечити досягнення поставлених завдань та цілей через вплив суб'єкта логістичної системи на її об'єкт із врахуванням встановлених у системі параметрів. Організація функціональної логістичної системи включає у себе виконання певних підготовчих процедур, зокрема планування, яке на нашу думку, можна виконати у наступній послідовності:

- встановлення проблем, які виникають у процесі логістичного управління діяльністю;

- здійснюється дослідження проблематики та проводиться корегування або удосконалення існуючої системи управління з урахуванням встановлених проблем функціонування системи, а у разі неможливості удосконалення здійснюється розробка нового плану функціонування системи;

- проводиться фінансовий аналіз для визначення необхідних ресурсів з метою усунення проблематики та розробляються рекомендації із зниження витрат та оцінки можливості одержання позитивного економічного ефекту [21].

Складові системи управління логістичною діяльністю наведено на рис. 2.3.

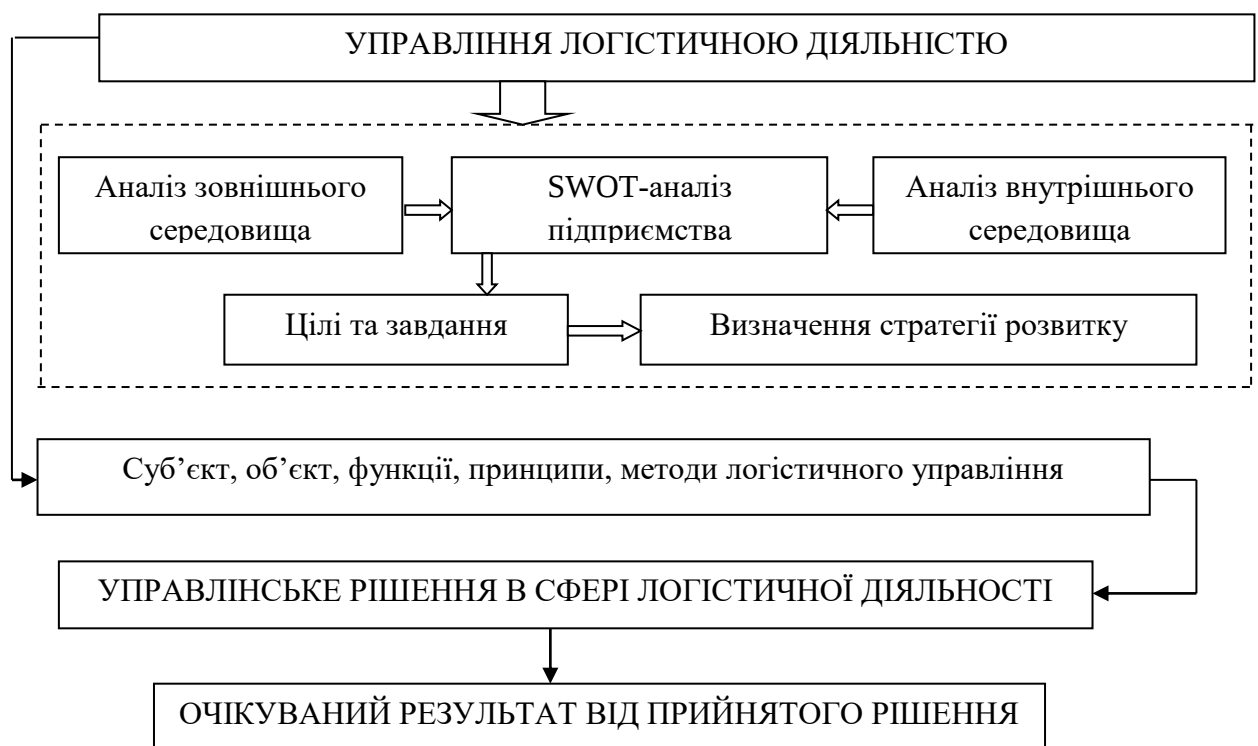


Рис. 2.3. Складові системи управління логістичною діяльністю [12]

Дослідження системи організації управління логістичною діяльністю компанії доцільно розпочинати із вивчення зміни статей основних фінансових форм звітності, що підлягають оприлюдненню та, які дають загальне уявлення щодо фінансового стану компанії, її платоспроможність, ліквідність, рентабельність, а також дає змогу дослідити питання кредитоспроможності, фінансової стійкості та стабільності в організації ведення бізнесу, а також із внутрішньої управлінської інформації щодо господарських процесів, які

відбуваються в компанії.

Компанія розпочала свою господарську діяльність у грудні 2020 року, із метою отримання доходу від власної виробничої діяльності та надання послуг із транспортування товарно-матеріальних цінностей та перевезення негабаритних вантажів, та надання в оренду будівельної та кар'єрної спецтехніки.

На даний час статутний капітал вкладений ТОВ «Техбудтранс 2020» становить 44813 тис.грн., з якого 31758,1 тис.грн припадають на основні засоби які використовуються у господарській діяльності.

За останній час, компанією від організації власної діяльності було отримано фінансові збитки, в наслідок чого керівництвом було прийнято рішення щодо проведення відповідних аналітичних розрахунків витрат та їх оптимізації з метою прийняття рішення щодо подальшої діяльності. Враховуючи зміну підходу до ведення бізнесу компанія переключилась на надання послуг із перевезення вантажів на зовнішні ринки, зокрема за межі країни.

Володіючи відповідними матеріальними ресурсами, компанією було закуплено та сформовано початковий автопарк із 15 одиниць, з яких 8 одиниць вантажних транспортних засобів із різними типами причепів (тентовані, рефрижераторні та лафети) та 7 одиниць спецтехніки, для обслуговування яких наявні власні майстерні та засоби розміщення і обслуговування. З метою уникнення потенційних логістичних ризиків від настанні непередбачуваних страхових випадків наявні транспортні засоби застраховано за системами й КАСКО, CAD та CMR.

Економіко-політична ситуація внесла певні корективи у заплановану логістичну діяльність компанії, що спонукало її до змін у системі управління логістичною, так бойові дії та скасування окремих логістичних шляхів викликало необхідність до зміни і напрямків провадження діяльності, зокрема до змін у структурі автопарку, рис. 2.4.

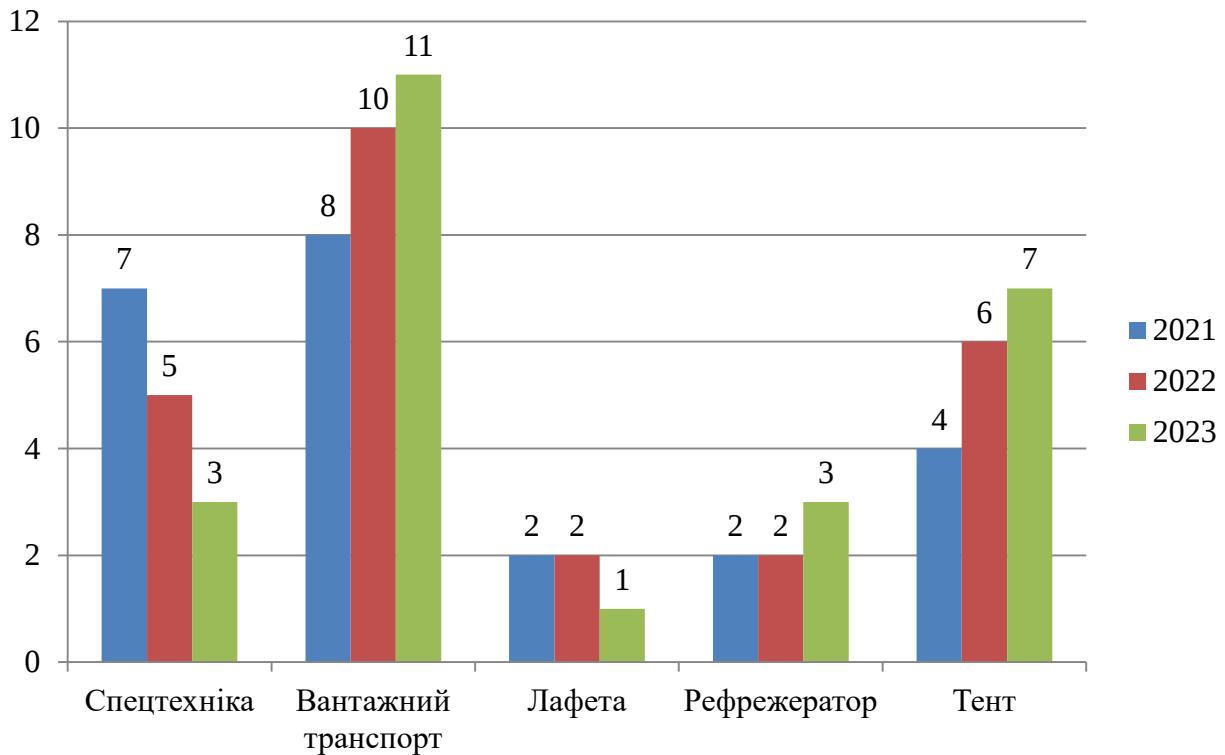


Рис. 2.4. Динаміка зміни автопарку за 2021-2023 роки

Оцінка такого управлінського рішення щодо зміни підходів та розвитку логістичного постачання товарів поведена у зв'язку із зміною політичної ситуації та розрахунку рентабельності діяльності від власної виробничої діяльності та рентабельності логістичних послуг, який фактично відображає результат ефективності організації управлінської діяльності менеджерів компанії щодо досягнення найкращого фінансового результату, оскільки її розрахунок можна проводити, як відображення загального показника ефективності діяльності, або за окремими напрямками використання активів, одержаних прибутків, доходів, а також за напрямками діяльності та окремих продуктів.

З метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері господарської, у тому числі логістичної діяльності необхідно визначити суму логістичних витрат на обслуговування логістичної системи. Так, аналізуючи дані автопарку можна розрахувати логістичні витрати на їх обслуговування до яких відноситься заробітна плата, витрати на пальне, страхування, запчастини тощо.

Середні сумарні витрати на страхування однієї одиниці наявного у компанії транспорту на рік компанії за полісом КАСКО становлять - 41,8 тис.грн., поліс CAD – 11,6 тис.грн., страхування вантажу під час його перевезення (CMR) 3,4 тис.грн. за рейс, а сумарно за рік близько 90,0 тис.гривень.:

$$\text{Сума постійних логістичних витрат} = 41,8 * 11,6 * 90,0 = 143,4 \text{ тис. грн.}$$

Середні сумарні витрати палива за один рейс завантаженої машини 33,5 літра на 100 км. Пробігу, при вартості 1,2 євро або 54 грн., середня довжина маршруту 3420 км., тобто прямі витрати, без врахування амортизації, становлять:

$$\text{Сума прямих логістичних витрат за рейс} = 34,2 * 33,5 * 54 = 61,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Сума прямих логістичних витрат за рік} = 61,9 * 26 + 143,4 = 1752,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Сума прямих логістичних витрат за 2021 рік} = 1752,8 * 8 = 14022,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Сума прямих логістичних витрат за 2022 рік} = 1752,8 * 10 = 17528,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Сума прямих логістичних витрат за 2023 рік} = 1752,8 * 11 = 19280,8 \text{ тис. грн.}$$

Звідси можна розрахувати умовну рентабельність логістичних операцій пов'язаних із перевезеннями за формулою 1.2:

$$P_{\text{лв}} 2021 = \frac{21907}{14022,4} = 1,56$$

$$P_{\text{лв}} 2022 = \frac{21324}{17528,0} = 1,23$$

$$P_{\text{лв}} 2023 = \frac{25687}{19280,8} = 1,34$$

Також при проведенні розрахунку рентабельності необхідно враховувати і інші витрати пов'язані з обслуговуванням всієї логістичної системи, зокрема: витрати на інформаційне забезпечення системи пошуку вантажів, штрафні санкції за порушення ПДР чи невчасну доставку вантажу, оплата проїзду платних доріг, непередбачувані обставини із поломки та ремонту транспорту, тимчасове зберігання вантажів на власному складі, тому достеменно визначити

відповідні витрати логістичної системи не надається можливим. Такі розрахунки є певною мірою прогнозом для подальшого аналізу та уникнення непродуктивних витрат.

Непродуктивними витратами вході логістичної діяльності є витрати простою транспорту, оскільки при понесених постійних витратах зі страхування КАСКО у 41,8 тис.грн., щоденний простій однієї одиниці транспорту компанії вартує 114,52 грн.

Відповідно підчас, як правило святкових періодів у релігійні свята, щоденні непродуктивні витрати всіх транспортних засобів задіяних у логістичній діяльності становлять:

Непродуктивні логістичні витрати 2021 = $8 * 114,52 = 916,16$ грн.

Непродуктивні логістичні витрати 2022 = $10 * 114,52 = 1145,20$ грн.

Непродуктивні логістичні витрати 2023 = $11 * 114,52 = 1259,72$ грн.

З метою визначення та порівняння видів та напрямків діяльності та використовуючи стандартизовані форми фінансової звітності компанії можна визначити наступні показники рентабельності: коефіцієнти фінансової рентабельності та рентабельність активів та капіталу [33].

Розрахунки коефіцієнтів, що відображають фінансову рентабельність та рентабельність активів і капіталу:

Фінансова

$$R_{cv}2021 = \frac{-2337,9}{-5215,3} = 0,45$$

$$R_{cv}2022 = \frac{2,6}{-2170} = 0,001$$

$$R_{cv}2023 = \frac{-11514,8}{-3341,8} = 3,45$$

Власного капіталу

$$R_K2021 = \frac{-2337,9}{(41987,4)} = -0,06$$

$$R_K2022 = \frac{2,6}{(29197 + 41987,4)/2} = 0,00006$$

$$R_K2023 = \frac{-11514,8}{(40711,8 + 29197)/2} = -0,32$$

Активів

$$R_{A2021} = \frac{-2337,9}{(42250)} = -0,06$$

$$R_{A2022} = \frac{2,6}{(42250 + 40136)/2} = 0,00006$$

$$R_{A2023} = \frac{-11514,8}{(40136 + 31758,1)/2} = -0,32$$

Порівнюючи загальні характеристики рентабельності від інших видів діяльності, можна дійти висновку, що управлінські рішення прийняті менеджментом компанії щодо зміни напрямку діяльності та впровадження системи управління логістичною діяльністю є позитивним та раціональним рішенням, оскільки прибутковою для компанії є лише логістична діяльність. Так на кожну вкладену гривню приходиться у 2021 році 0,56 грн. доходу, у 2022 – 0,23 грн., а у 2023 – 0,34 гривні. Інші види діяльності є збитковими.

Проведення аналізу рентабельності вказує менеджерам на отриману ефективність від управлінської діяльності, що у свою чергу дає змогу внести корективи та вжити заходи щодо розробки відповідної стратегії та оптимізації існуючих господарських процесів з метою їх покращення. З цією метою, менеджерами проведено SWOT-аналіз діяльності компанії, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Техбудтранс 2020»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Належний рівень іміджу щодо якості надання послуг	+	1. Недостатній автопарк	+
2. Надійність та відповідальність перед контрагентами	+	2. Низький рівень розвитку логістики	-
3. Оптимальний рівень вартості послуг	+	3. Відсутність постійних клієнтів	+
4. Швидкість прийняття управлінських рішень	+	4. Відсутність висококваліфікованого персоналу	-
5. Наявність власної території	-	5. Неефективні витрати на інші види діяльності	-
	+		
Можливості		Загрози	
1. Розширення доступу до Європейських ринків	+	1. Підвищення рівня конкуренції	-
2. Нарощування обсягів перевезення	+	2. Підвищення вартості запчастин та паливо-мастильних матеріалів	+
3. Збільшення та оновлення автопарку	+	3. Нестабільна економіко-політична ситуація в країні та на західних кордонах	-
4. Закриття неефективних видів діяльності	+	4. Непродуктивні втрати від простою	+
5. Надання в оренду території та складських приміщень	-	5. Зростання рівня податкового навантаження	-

SWOT-аналіз допомагає менеджерам компанії визначити необхідну увагу на напрямках, які потребують удосконалення та розвитку (позначка + або -), а також на наявні проблеми і недоліки в управлінській системі. Поряд із цим типом аналізу проводять і більш традиційні, коли аналітичні розрахунки та дослідження проводять використовуючи методику порівняння даних у динаміці років для визначення тенденцій розвитку компанії на підставі дослідження його балансу та звіту про фінансовий результат у яких відображено основні фінансові показники наявних активів, зобов'язань, доходів та витрат, а також дані наведені у них дають можливість до дослідження розрахункових характеризуючих та узагальнюючих показників організації діяльності компанії.

2.3. Ризики та виклики логістичної діяльності компанії

Негативні зміни в економіці країни симетрично відображаються на всіх сферах господарської діяльності, у тому числі і на їх логістичній діяльності та ринку логістичних послуг. Наявні на даний час форс-мажорні обставини не є виключним випадком наявності комерційного ризику у діяльності компанії, оскільки у будь-яка комерційна діяльність підпадає під можливі збитки у наслідок тих чи інших подій, у тому числі під фактор отримання збитку підпадає і логістична діяльність, незалежно чи це окремий вид діяльності чи внутрішня логістика компанії.

Завданням логістичної діяльності компанії є оптимізація витрат на обслуговування логістичної інфраструктури та мінімізація транспортно-складських витрат, із забезпеченням належного сервісу обслуговування кінцевого споживача логістичної послуги. Тобто, в даному випадку, під ризиком слід розуміти певне негативне відхилення від прогнозованих та очікуваних результатів при порушенні стабільної установленної логістичної системи компанії з метою одержання позитивного економічного ефекту. Настання негативного наслідку викликає одержання компанією економічних та фінансових втрат або упущеної вигоди, а також доодержання запланованого

рівня доходу. Виходячи з цього, можна стверджувати, що ризики в логістиці поєднують різні види ризиків, які виникають у логістичній системі на всіх етапах матеріального, фінансового чи інформаційного функціонування компанії. У практиці функціонування компаній, як правило виділяють наступні види ризиків, які виникають під час логістичної діяльності що зображено на рис. 2.5.

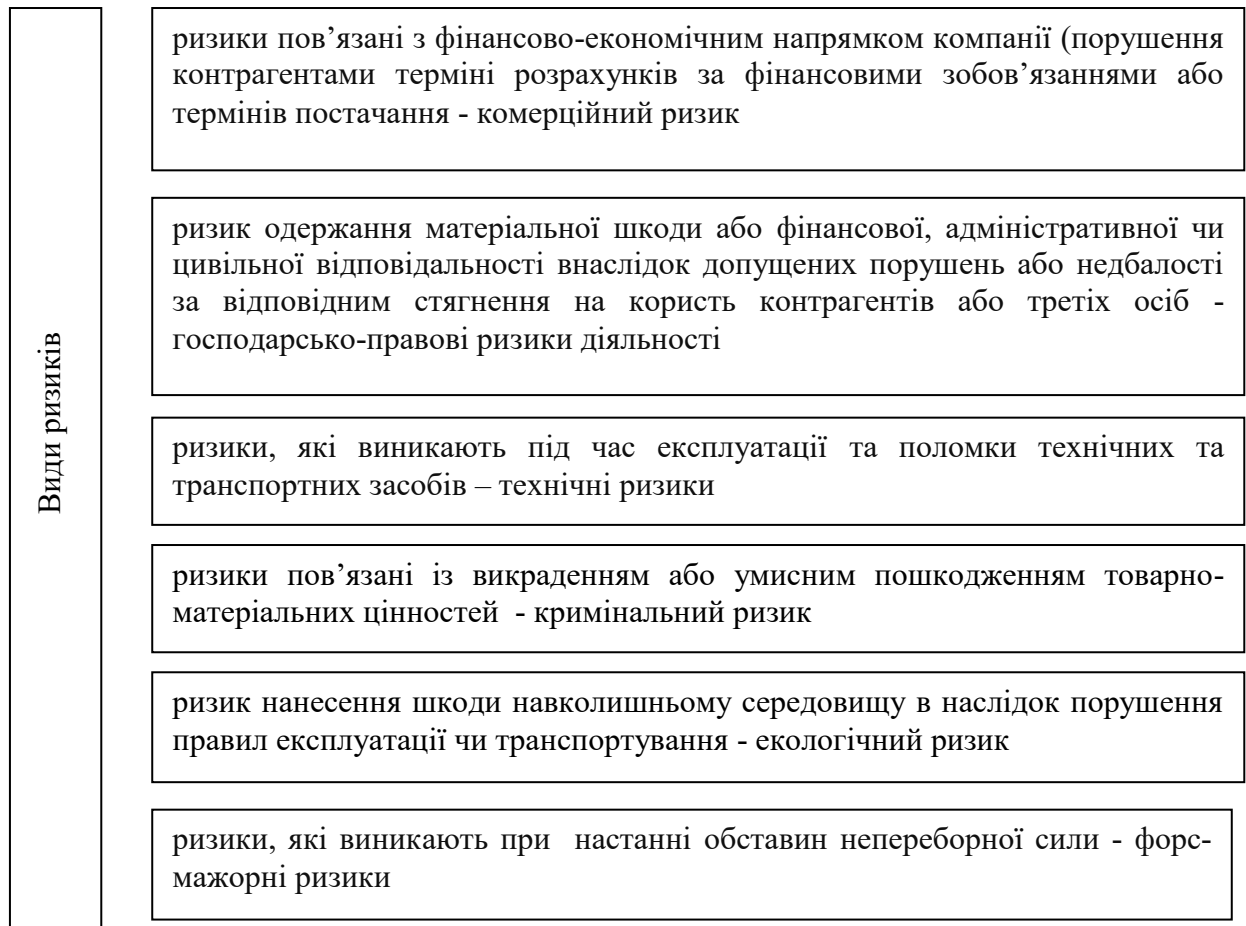


Рис. 2.5. Основні види ризиків, які виникають під час логістичної діяльності

Для мінімізації та управління ризиками, компанії необхідно впроваджувати комплекс заходів щодо їх упередження або зниження рівня негативних наслідків, що забезпечується використанням методів та функцій на всіх етапах логістичного процесу, які поєднано у логістичну систему підприємства. Використання методик управління ризиками, їх оцінювання та прогнозування дозволяє завчасно вжити заходів щодо запобігання настанню

негативних наслідків та знизити наявні ризики до мінімального рівня. Управління ризиками знаходиться у постійному взаємозв'язку із розумінням функціонування, як окремих складових логістичної системи та їх сукупності, та включає:

- виявлення та розуміння походження чи виникнення ризику;
- аналіз причин виникнення ризику та визначення рівня шкоди від нього;
- аналіз та вибір методів управління ризиком та заходів для мінімізації наслідків;
- прийняття управлінського рішення щодо управління ризиком;
- забезпечення заходів контролю за мінімізацією рівня ризику та його наслідків;
- оцінювання результатів одержаних внаслідок прийнятого управлінського рішення та заходів контролю.

Для менеджменту компанії розуміння процесів і навички визначення та управління потенційними ризиками є надзвичайно актуальними, оскільки вчасне реагування на ризики дозволяє уникнути непередбачуваних фінансових витрат пов'язаних із функціонуванням логістичної системи.

Належне функціонування антикризової логістичної діяльності, на нашу думку, залежить від використання певного системного підходу до її організації, який дає підстави проаналізувати та сформулювати ряд ключових притаманних їй властивостей без яких вона є хаотичною, та не може бути послідовною або такою, що вирізняє її серед інших видів управлінської діяльності, зокрема серед них можна визначити наступні:

- організація логістичного управління складається із власних структурних елементів, які є упорядкованим та структурованим та забезпечують функціонування всієї системи логістичної діяльності;
- функціонування системи забезпечується завдяки чіткому економічному та управлінському розумінню визначених елементів та потреби їх перебування у часі та просторі;
- пріоритетними напрямками розвитку системи управління логістичною

діяльністю є удосконалення та оптимізації руху матеріальних та інформаційних потоків;

- системний підхід дозволяє сформувати функціональну систему логістичного управління, яка не залежить від впливу форс-мажорних обставин, що дозволяє компанії бути значно конкурентоздатнішою [15].

Слід зазначити, що прийняття управлінського рішення є наслідком кропіткої роботи із формування багаторівневої системи управління логістичною діяльністю, проведення аналізу існуючої системи управління логістичними ризиками, встановлення відхилень від запланованих цілей, визначення та планування, внесення корективів у визначені плани, а також вибір оптимального варіанту розвитку діяльності із забезпеченням найнижчих витрат та максимального прибутку за відповідних умов, що склались. Тому розробка та впровадження ефективної системи управління ризиками у логістичні діяльності, вимагає певної послідовності дій:

1. Проведення аналізу та визначення множини варіантів розвитку діяльності, визначення суми витрат та шляхів їх оптимізації, а також оцінки кожного елементу структури із урахуванням позитивного чи негативного досвіду їх використання як самою компанією, так і конкурентами.

2. Безпосереднє формування або удосконалення наявної системи управління логістичною діяльністю на основі проведеного аналізу [8].

Особливого дослідження та аналізу потребують питання пов'язані із рухом різноманітних ресурсів компанії від сировинних до людських, їх дослідження на предмет організації руху документообігу, підпорядкування та підзвітність, визначення їх місця у системі управління діяльністю.

В ході становлення та подальшого інтегрування у систему управління діяльністю компанії логістичних функцій можуть виникати певні проблемні питання щодо її адаптації, колективний супротив змінам, фінансуванню, складським логістичним плануванням при завантажувально-розвантажувальних роботах, питання постачання та збуту та інших напрямках діяльності, що стосуються сфери логістичної діяльності. А тому, з метою вивчення можливих

ризиків в ході створення управлінської системи логістики необхідно забезпечити проведення аналітичної роботи із дослідження економічних показників взаємодії структурних підрозділів, а також стандартних економічних показників, які характеризують плановий прибуток, фондоозброєність, фондооснащеність та фондомісткість підприємства.

Для забезпечення функціонування системи управління логістичною діяльністю компанії та подолати виклики, які постають перед компанією при організації логістичної діяльності, необхідно вирішити наступні завдання:

- завдання та плани визначені для функціонування логістичної системи компанії мають відповідати заздалегідь визначеним її параметрам та цілям;
- проблеми та перешкоди, які визначаються при проведенні аналізу та виникають при практичному функціонуванні системи мають бути заздалегідь визначені та усунуті, або враховані, як обставини які здійснюють вплив на кінцевий результат;
- дослідження ринку логістичних послуг для підтримки функціональної складової із розвитку продукту, його удосконалення, підвищення конкурентоздатності.

Отже, від впровадження або удосконалення системи логістичного управління компанії та управління логістичними ризиками за вищевикладеними принципами та методами стане подолання певних економічних ризиків та підвищення конкурентоспроможності шляхом оптимізації логістичного циклу руху матеріальних ресурсів, а також визначення та зниження рівня непродуктивних втрат, забезпечення підняття рівня конкурентоспроможності за рахунок розширення та удосконалення логістичних ланцюгів, підвищення показників роботи логістичної системи, впровадження нових технологій для швидкого реагування на зміни ринку, у тому числі ринку логістичних послуг.

Висновки до розділу 2

1. В ході дослідження визначено, що розвиток світової торгівлі та

інтеграція у світові виробничо-торгівельні відносини України сприяла розвитку і логістичної складової у діяльності вітчизняних компаній для підвищення їх конкурентоздатності на торговельних майданчиках, ринках перевезень, забезпечила формування логістичної діяльності за міжнародними стандартами, у тому числі із використанням логістичних складів для формування відповідних логістичних ланцюгів постачання.

2. Наголошено, що аналіз рівня розвитку логістичного оточення компанії необхідно розпочинати із вивчення логістичних шляхів постачання, розвитку інфраструктури логістичних складів, аналізу інформаційних потоків даних щодо перевізників та фінансово-аналітичних розрахунків.

3. Встановлено, що не зважаючи на політичні та економічні потрясіння ринок логістичних послуг в Україні на даний час динамічно розвивається, проте діяльність його учасників має залежність від економіко-політичних процесів які відбуваються в країні. Напад російських військових угруповань на Україну, закриття морських портів, спричинило зміну до організації логістичних шляхів та став значним випробуванням та перевіркою пропускнуї можливості автомобільних вантажних перевезень. Зміни у транспортуванні вантажів спонукали до пошуку нових підходів до ведення бізнесу, розширення автопарку та зміну пріоритетів у перевезенні залізничним транспортом.

4. Зазначено, що від впровадження або удосконалення системи логістичного управління компанії за вищевикладеними принципами та методами стане подолання певних економічних ризиків та підвищення конкурентоспроможності шляхом оптимізації логістичного циклу руху матеріальних ресурсів, а також визначення та зниження рівня непродуктивних втрат, забезпечення підняття рівня конкурентоспроможності за рахунок розширення та удосконалення логістичних ланцюгів, підвищення показників роботи логістичної системи, впровадження нових технологій для швидкого реагування на зміни ринку, у тому числі ринку логістичних послуг.

5. Встановлено, що настання негативного наслідку викликає одержання компанією економічних та фінансових втрат або упущеної вигоди, а також доодержання запланованого рівня доходу. Ризики в логістиці поєднують різні види ризиків, які виникають у логістичній системі на всіх етапах матеріального, фінансового чи інформаційного функціонування компанії.

6. Для мінімізації та управління ризиками, компанії необхідно впроваджувати комплекс заходів щодо їх упередження або зниження рівня негативних наслідків, що забезпечується використанням методів та функцій на всіх етапах логістичного процесу, які поєднано у логістичну систему підприємства. Використання методик управління ризиками, їх оцінювання та прогнозування дозволяє завчасно вжити заходів щодо запобігання настанню негативних наслідків та знизити наявні ризики до мінімального рівня. Управління ризиками знаходиться у постійному взаємозв'язку із розумінням функціонування, як окремих складових логістичної системи та їх сукупності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Діяльність компанії пов'язана із управлінням логістичних потоків є однією із тих ланок менеджменту, яка пов'язує всі інформаційні сфери компанії від придбання матеріальних ресурсів до реалізації кінцевого продукту у єдину складову, проте для ефективного використання цих потоків необхідно розробити та дотримуватись певно стратегії управління логістичною діяльністю. Розвиток логістичної стратегії є рушієм для забезпечення досягнення основного результату діяльності компанії, а саме отримання прибутку за рахунок зниження складських, збутових та адміністративних витрат, підвищення сервісного обслуговування виробничих центрів відповідальності та споживачів.

Запровадження та розвиток в компанії логістичної стратегії є частиною управлінської діяльності спрямованої на визначення стратегічних цілей та ключових показників функціонування всієї логістичної системи компанії, а також вона забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем. Сучасна організація та ведення бізнесу, вимагають новітніх підходів до удосконалення управління діяльністю для підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом оптимізації понесених витрат, у тому числі через впровадження логістичних стратегій, які є частиною системи логістичного управління відповідними товарними, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками між виробником та споживачем.

Забезпечення належної організації логістичної діяльності компанії, на нашу думку, необхідно починати із її планування та прогнозування для встановлення та розробки відповідної логістичної стратегії діяльності спрямованої на досягнення поставленої мети. І хоча, на сьогоднішній день, у науковій літературі щодо визначення поняття та розуміння значення «логістична стратегія» немає єдності поглядів, вона є необхідним етапом у

плануванні та прогнозуванні діяльності. Основні підходи щодо трактування поняття логістична стратегія сформоване науковцями наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сутність поняття логістична стратегія наведена у науковій літературі

[10, 11, 31, 36, 37]

Автор визначення	Зміст визначення
Крикавський Є.В.	організація стратегії підприємства у сфері логістичної діяльності, що базується на оптимізації рівня матеріальних ресурсів, часу постачання та логістичних витрат
Ковалишин С.В.	певний набір правил, які функціонально визначають підходи до розвитку логістичної системи компанії з метою досягнення поставлених завдань із врахуванням наявних ресурсів
Шишкін В.О. Котис Н.В.	визначені керівництвом компанії довгострокові плани, напрямки та форми розвитку логістичної діяльності компанії, які сформовано відповідно цілей компанії
Сток Дж., Ламберт Д.М.	довгостроковий план дій спрямований на належний рівень обслуговування споживача та який поєднує декілька основних елементів, зокрема: обслуговування, налагодження ланцюгів постачання, розвиток логістичної складської мережі, оптимізація транспортування, менеджмент, впровадження цифрових технологічних рішень, управління організацією та змінами
Тридід О.М.	поєднання різних видів операцій та дій, що визначають довгострокові перспективи розвитку підприємства у сфері логістики
Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко	організація інформаційного простору та свідомості працівників щодо виконання ними поставлених завдань для досягнення визначеної мети на всіх етапах логістичного ланцюга

Враховуючи відсутність єдиних підходів до визначення та розуміння сутності поняття логістична стратегія, серед науковців немає і єдиного підходу до встановлення єдиних критеріїв оцінки ефективності функціонування логістичної діяльності, як єдиної системи із постачання та забезпечення реалізації продукції, тому, на сьогоднішній день, переважна більшість науковців та практиків вважають, що найефективнішими інструментами для оцінки логістичної діяльності є використання методів економічного аналізу. За

допомогою методів економічного аналізу здійснюють:

- оцінку матеріальних ресурсів, зокрема проводять аналіз доцільності закупівлі матеріалів, наявних виробничих запасів, реалізації продукції та визначають ефективність інформаційних потоків щодо руху матеріалів;
- аналіз інформаційного та управлінського забезпечення менеджменту логістичних процесів, зокрема оцінюють ефективність виконання виробничої програми, надійність постачальників та оптових постійних покупців, транспортне забезпечення);
- оцінку понесених логістичних витрат, зокрема на рекламу, зберіганні матеріалів та продукції, їх логістичне забезпечення [28].

Продуктивність стратегічного управління залежить від рівня понесених логістичних витрат на обслуговування відповідного внутрішнього чи зовнішнього споживача при постачанні до нього необхідного продукту.

Отже, стратегія управління при аналізі впливу зовнішніх факторів на логістичну діяльність має вирізнятись гнучкістю відносно потреб компанії, постачальника чи клієнта, проте із врахуванням економічної доцільності таких змін. Оскільки недоліком такої стратегії логістичної діяльності може стати зниження рівня логістичних витрат, із аналогічним зниженням рівня логістичного сервісу, а тому менеджерам необхідно здійснювати пошук балансу оптимального рівня логістичних витрат та необхідного рівня сервісного обслуговування [5].

Вибір логістичної стратегій для оптимізації витрат діяльності компанії характеризується показниками, які визначають її ефективність та практичну цінність, зокрема:

- визначення суми логістичних витрат;
- становлення якісних характеристик сервісу логістичного обслуговування;
- оптимізація часу на логістичні послуги;
- зміна підходів до побудови логістичної інфраструктури [12].

За такими показниками визначається комплексна ефективність

логістичної стратегії, оскільки вони виступають вимірником використання фінансових та людських ресурсів в діючій логістичній системі компанії при плануванні її діяльності.

З основних логістичних стратегій, що використовуються у практичній діяльності можна виділити найбільш використовувані, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрямки впровадження логістичних стратегій

Напрямок стратегії	Напрямок впровадження
Мінімізація логістичних витрат у наявну логістичну мережу	- зниження рівня витрат на окремі складові логістичної діяльності; - впровадження системи із оптимізації рівня залишків товарних чи виробничих запасів; - встановлення оптимального рівня витрат на складське зберігання та оптимізація процесів постачання; - аутсорсинг логістичних послуг
Підвищення якості логістичного сервісу	- підняття якості організації логістичних функцій; - підвищення рівня сервісного обслуговування; - впровадження системи контролю за якістю сервісу; - бенчмаркінг
Зниження рівня додаткових вкладень у розвиток логістичної інфраструктури без втрати її функцій	- організація постачання товарів споживачу без залучення складської інфраструктури; - визначення оптимальних точок розміщення логістичної інфраструктури
Логістичний аутсорсинг	- оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; - визначення оптимальних точок розміщення логістичної інфраструктури; - скорочення кількості посередників при проведенні логістичних операцій

Однією із основних ознак логістичної стратегії компанії є її цільова спрямованість на побудову функціональної логістичної системи, яка працює в умовах не прогнозованих зовнішніх викликів та внутрішніх факторів, і спрямована на одержання очікуваного фінансового результату. Слід відзначити, що впровадження у діяльність компанії стратегії управління логістичною діяльністю може передбачати проведення відповідного аналізу бізнес процесів компанії відповідно до запропонованих нижче етапів, рис. 3.1.

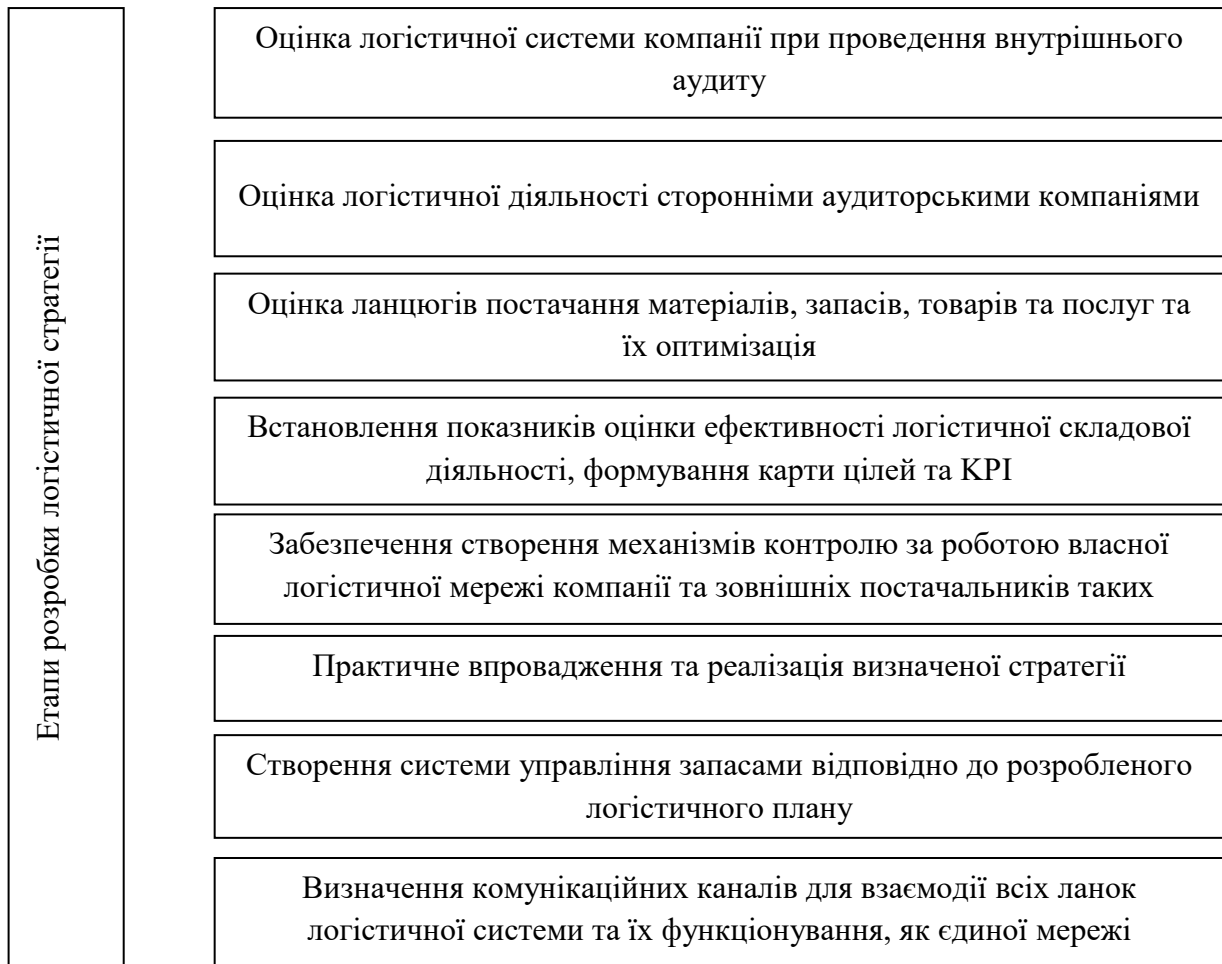


Рис. 3.1. Етапи впровадження логістичної стратегії у діяльність компанії
[32]

Слід відзначити, що при побудові логістичної стратегії необхідно враховувати наступні фактори впливу на логістичну систему, а саме:

1. Зовнішні: (рівень конкуренції; розвиток та впровадження інформаційних та цифрових технологій; міжнародну та політичну ситуацію на кордонах; рівень логістично-складської інфраструктури; тощо);
2. Внутрішні: (взаємодія з контрагентами; інфраструктурний розвиток власної логістичної мережі та її інформаційно-технічне забезпечення; управління рівнем залишків запасів та їх постачання; якість логістичного обслуговування).
3. Похідні: (впровадження сучасних підходів до управління діяльністю компанії; участь менеджерів вищої ланки у розробці та впровадженні логістичної стратегії; життєздатність впровадженої моделі стратегічного

управління та здатність її до розвитку чи удосконалення; врахування внутрішніх та зовнішніх ринкових фактів).

Наявність різноманітних умов і напрямків ведення бізнесу визначають і формування індивідуальних підходів до логістичного управління, що не дає змоги зробити їх однотипними, проте можна провести їх уніфікацію за окремими напрямками розв'язання логістичних проблем:

З врахуванням викладеного, зростання прибутку через мінімізацію витрат, які скеровуються на управління логістичною діяльністю компанії вимагає диверсифікацію підходів при прийнятті управлінських рішень, що відображено на рис. 3.2.

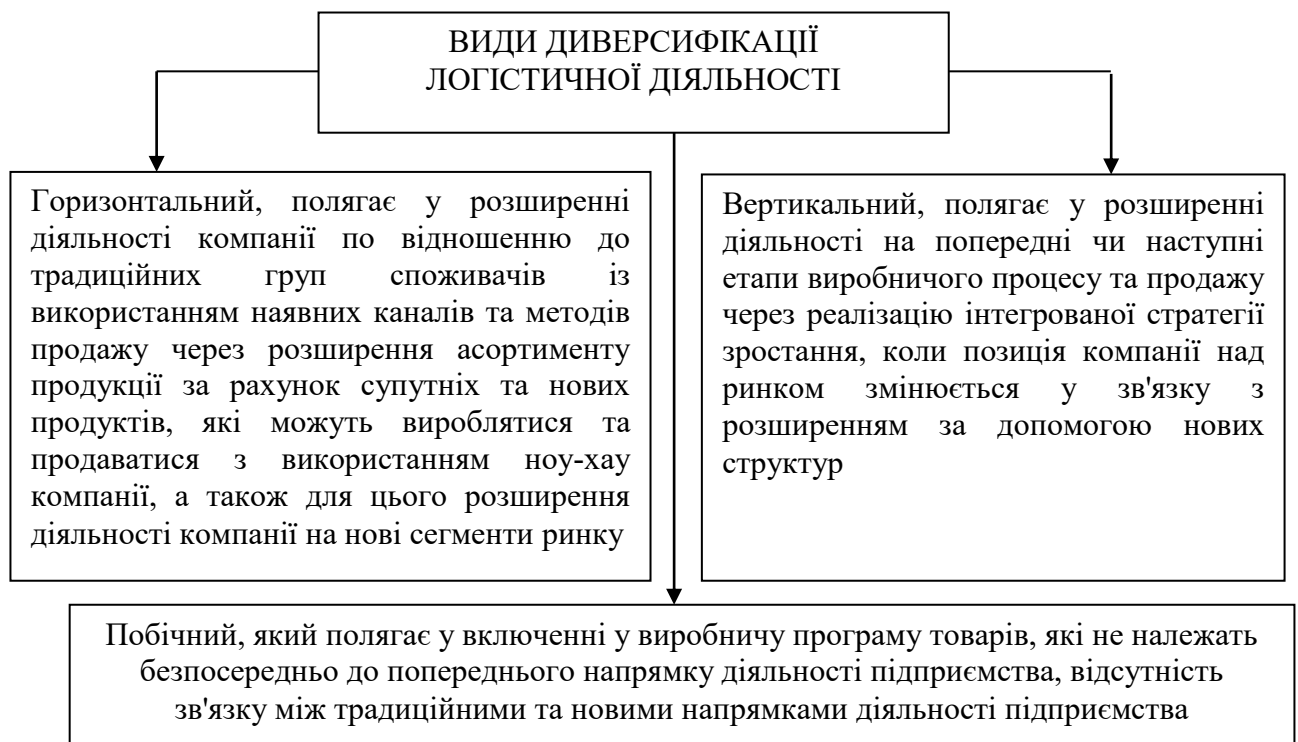


Рис. 3.2. Підходи до диверсифікації управлінських рішень із логістичної діяльності [1]

Формулювання цих цілей можна виразити у двох напрямках, як оптимізація витрат із управління логістичною діяльністю, а також забезпечення відповідного рівня зростання продажу продукту без втрати якості сервісного обслуговування. Тому, на нашу думку, для забезпечення належного розвитку та ефективного стратегічного управління логістичною діяльністю компанії та для

одержання прибутку від неї, необхідно забезпечити встановлення контрольних цілей та показників, із відповідним послідовним контролем та аналізом ефективності їх виконання. Організація логістичної стратегії пов'язаної із оптимізацією рівня витрат на логістичну діяльність у поєднанні з забезпеченням максимально можливого за їх рівнем рівня сервісного обслуговування дозволяють прораховувати гнучкість у системі логістики, однак при цьому необхідно враховувати рівень економічного ефекту від діяльності системи.

Отже, сучасні наукові підходи до організації логістичної діяльності та визначення розглядають за її основу два основні напрямки, зокрема:

- 1) Орієнтовний на зниження рівня понесених витрат при дотриманні сервісних вимог з обслуговування на рівні не нижче ніж у конкурентів;
- 2) Орієнтований на дотриманні максимально можливого рівня вимог із сервісного обслуговування при максимально допустимих витратах.

Наукові дослідження висвітлені у фахових виданнях із питання розробки логістичних стратегій виділяють проблематику щодо використання аналітичних і математичних методів щодо її формування. На сьогоднішній день, основним підходом формування логістичної стратегії є структурно-логічний метод, який базується на стратегічному аналізі зміни факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність компанії, проте вважаємо, що логістична система має характеризуватись відповідними притаманними їй розрахунковими показниками. Визначення та створення системи економічних показників, які характеризують ефективність логістичної діяльності не є сталим, і можуть бути самостійно розроблені компанією в залежності від умов ведення бізнесу та відповідно до поставлених цілей. Постійний моніторинг визначених показників забезпечить реагування менеджменту компанії на вузькі місця в управлінні логістичними процесами підприємства та забезпечить гнучкість та можливість адаптації системи до ринкових умов для забезпечення його ефективної діяльності, зниження рівня логістичних витрат та отримання прибутку. Розглядаючи питання організації

стратегії логістичної діяльності, на нашу думку, необхідно визначити, що основним завданням бізнесу є одержання максимального прибутку від діяльності компанії, у тому числі і через зниження та оптимізацію логістичних витрат, тобто в основі стратегії є фінансова складова, що відображає рівень досягнення необхідних економічно обґрунтованих показників. Показник має відображати необхідний рівень удосконалення логістичних процесів, які відбуваються в компанії шляхом коригування розробленої та діючої логістичної стратегії в залежності від впливу факторів, що утворюються у зовнішньому середовищі, табл. 3.3 [35].

Таблиця 3.3

Показники оцінки фінансової складової логістичної стратегії підприємства

Стратегічна мета	Показник
Підвищення доходу компанії	Рентабельність активів та капіталу, а також чистий операційний прибуток визначений після сплати податкових зобов'язань
Підвищення обсягу реалізації	Оборотність коштів та активів компанії
Оптимізація витрат на логістичну діяльність	Встановлення рівня логістичних витрат

З огляду на викладене, при розробці та впровадженні ключових характеризуючих логістичну стратегію показників, які характеризують ефективність управління логістичною діяльністю компанії доцільно:

- розробляти та впроваджувати заходи спрямовані на надання послуг, які відсутні у конкурентів, у тому числі орієнтовані на дострокові перспективи, шляхом інвестування у розвиток логістичної діяльності
- забезпечити впровадження ключових індикативних показників для оцінки витрат логістичної діяльності та задоволеності клієнта;
- забезпечити аналітичне прогнозування розвитку логістичної стратегії для пошуку шляхів зниження логістичних витрат, без втрати якості обслуговування клієнтів, або забезпечення її на рівні наявних конкурентів.

Поєднання різних у логістичній діяльності компаній різних логістичних стратегій сприятиме прийняттю відповідних управлінських рішень спрямованих на зниження логістичних витрат та максимізацію прибутку компанії. Такий підхід забезпечить гнучкість логістичної ситами та підходів до вибору стратегії компанії для забезпечення найкращого рівня логістичного забезпечення діяльності .

Висновки до розділу 3

1. При написанні роботи визначено, що діяльність компанії пов'язана із управлінням логістичних потоків є однією із тих ланок менеджменту, яка пов'язує всі інформаційні сфери компанії від придбання матеріальних ресурсів до реалізації кінцевого продукту у єдину складову, проте для ефективного використання цих потоків необхідно розробити та дотримуватись певно стратегії управління логістичною діяльністю. Запровадження та розвиток в компанії логістичної стратегії є частиною управлінської діяльності спрямованої на визначення стратегічних цілей та ключових показників функціонування всієї логістичної системи компанії, а також вона забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем.

2. Наголошено, що зростання прибутку через мінімізацію витрат, які скеровуються на управління логістичною діяльністю компанії вимагає диверсифікацію підходів при прийнятті управлінських рішень. Організація логістичної стратегії пов'язаної із оптимізації рівня витрат на логістичну діяльність у поєднанні з забезпеченням максимально можливого за їх рівнем рівня сервісного обслуговування дозволяють прораховувати гнучкість у системі логістики, однак при цьому необхідно враховувати рівень економічного ефекту від діяльності системи.

3. Визначено, що розглядаючи питання організації стратегії логістичної діяльності, необхідно визначити, що основним завданням бізнесу є одержання максимального прибутку від діяльності компанії, у тому числі і

через зниження та оптимізацію логістичних витрат, тобто в основі стратегії є фінансова складова, що відображає рівень досягнення необхідних економічно обґрунтованих показників.

4. Дослідженням встановлено, що для забезпечення належного розвитку та ефективного управління у логістичною діяльністю компанії та для одержання прибутку від неї, необхідно забезпечити встановлення контрольних цілей та показників, із відповідним послідуєчим контролем та аналізом ефективності їх виконання. Формулювання цих цілей можна на виразити у двох напрямках, як оптимізація витрат із управління логістичною діяльністю, а також забезпечення відповідного рівня зростання продажу продукту без втрати якості сервісного обслуговування.

ВИСНОВКИ

1. Проведений аналіз теоретичних підходів до вивчення логістичної діяльності, визначив відсутність у науковій літературі єдиний підходів до визначення категорійного апарату понять «логістична діяльність», «логістична стратегія», а також до підходів у визначенні критерії оцінки ефективності здійснення такої діяльності.

2. Визначено, що для досягнення ефективних результатів логістичної діяльності є розробка та організація виконання встановлених завдань та цілей, які визначають логістичну стратегію компанії.

3. Досліджено, що досягнення встановлених цілей логістичної діяльності залежить від факторів, які характеризують та забезпечують мінімізацію логістичних витрат без втрати якості сервісного обслуговування, фактору часу постачання матеріальних ресурсів та готової продукції, оптимізації інформаційних потоків, дослідження зовнішнього та внутрішнього логістичного середовища.

4. Наголошено, що належна організація логістичної діяльності компанії, її логістична стратегія впливають на рівень логістичних витрат і відповідно на рівень отриманого прибутку.

5. В ході дослідження визначено, що розвиток світової торгівлі та інтеграція у світові виробничо-торгівельні відносини України сприяла розвитку і логістичної складової у діяльності вітчизняних компаній для підвищення їх конкурентоздатності на торгівельних майданчиках, ринках перевезень, забезпечила формування логістичної діяльності за міжнародними стандартами, у тому числі із використанням логістичних складів для формування відповідних логістичних ланцюгів постачання.

6. Наголошено, що аналіз рівня розвитку логістичного оточення компанії необхідно розпочинати із вивчення логістичних шляхів постачання,

розвитку інфраструктури логістичних складів, аналізу інформаційних потоків даних щодо перевізників та фінансово-аналітичних розрахунків.

7. Встановлено, що не дивлячись на складну політичну та економічну ситуацію ринок логістичних послуг в Україні на даний час динамічно розвивається, проте діяльність його учасників має залежність від економіко-політичних процесів які відбуваються в країні. Напад російських військових угруповань на Україну, закриття морських портів, спричинило зміну до організації логістичних шляхів та став значним випробуванням та перевіркою пропускнуї можливості автомобільних вантажних перевезень. Зміни у транспортуванні вантажів спонукали до пошуку нових підходів до ведення бізнесу, розширення автопарку та зміну пріоритетів у перевезенні залізничним транспортом.

8. Зауважено, що негативні фактори викликані кризою у логістичній діяльності 2022-2023 років спонукали до розвитку та адаптації галузі до нових реалій, відкриття нових логістичних маршрутів та підході до діяльності, розширення існуючих транспортних потужностей, розуміння до необхідності внесення корегування та змін у логістичну діяльність морського, річкового та залізничного транспорту.

9. Зазначено, що від впровадження або удосконалення системи логістичного управління компанії за вищевикладеними принципами та методами стане подолання певних економічних ризиків та підвищення конкурентоспроможності шляхом оптимізації логістичного циклу руху матеріальних ресурсів, а також визначення та зниження рівня непродуктивних втрат, забезпечення підняття рівня конкурентоспроможності за рахунок розширення та удосконалення логістичних ланцюгів, підвищення показників роботи логістичної системи, впровадження нових технологій для швидкого реагування на зміни ринку, у тому числі ринку логістичних послуг.

10. Встановлено, що настання негативного наслідку викликає одержання компанією економічних та фінансових втрат або упущеної вигоди, а також доодержання запланованого рівня доходу. Ризики в логістиці поєднують

різні види ризиків, які виникають у логістичній системі на всіх етапах матеріального, фінансового чи інформаційного функціонування компанії.

11. Для мінімізації та управління ризиками, компанії необхідно впроваджувати комплекс заходів щодо їх упередження або зниження рівня негативних наслідків, що забезпечується використанням методів та функцій на всіх етапах логістичного процесу, які поєднано у логістичну систему підприємства. Використання методик управління ризиками, їх оцінювання та прогнозування дозволяє завчасно вжити заходів щодо запобігання настанню негативних наслідків та знизити наявні ризики до мінімального рівня. Управління ризиками знаходиться у постійному взаємозв'язку із розумінням функціонування, як окремих складових логістичної системи та їх сукупності.

12. При написанні роботи визначено, що діяльність компанії пов'язана із управлінням логістичних потоків є однією із тих ланок менеджменту, яка пов'язує всі інформаційні сфери компанії від придбання матеріальних ресурсів до реалізації кінцевого продукту у єдину складову, проте для ефективного використання цих потоків необхідно розробити та дотримуватись певно стратегії управління логістичною діяльністю. Запровадження та розвиток в компанії логістичної стратегії є частиною управлінської діяльності спрямованої на визначення стратегічних цілей та ключових показників функціонування всієї логістичної системи компанії, а також вона забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем.

13. Наголошено, що зростання прибутку через мінімізацію витрат, які скеровуються на управління логістичною діяльністю компанії вимагає диверсифікацію підходів при прийнятті управлінських рішень. Організація логістичної стратегії пов'язаної із оптимізації рівня витрат на логістичну діяльність у поєднанні з забезпеченням максимально можливого за їх рівнем рівня сервісного обслуговування дозволяють прораховувати гнучкість у системі логістики, однак при цьому необхідно враховувати рівень економічного ефекту від діяльності системи.

14. Визначено, що розглядаючи питання організації стратегії логістичної діяльності, необхідно визначити, що основним завданням бізнесу є одержання максимального прибутку від діяльності компанії, у тому числі і через зниження та оптимізацію логістичних витрат, тобто в основі стратегії є фінансова складова, що відображає рівень досягнення необхідних економічно обґрунтованих показників.

15. Дослідженням встановлено, що для забезпечення належного розвитку та ефективного управління у логістичною діяльністю компанії та для одержання прибутку від неї, необхідно забезпечити встановлення контрольних цілей та показників, із відповідним послідуєчим контролем та аналізом ефективності їх виконання. Формулювання цих цілей можна виразити у двох напрямках, як оптимізація витрат із управління логістичною діяльністю, а також забезпечення відповідного рівня зростання продажу продукту без втрати якості сервісного обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>.
2. Берестенко В. Як змінилася логістика за півроку війни та що буде з імпортом та експортом. *Центр транспортних стратегій*. 2022. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyeni_ta_scho_bude_z_importom_i_eksportom_651.
3. Воронко О.С., Кравець О.В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством.: *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. №68. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1169>.
4. Гавенко М., Шарко В. Комерційна та логістична діяльність в цифровій економіці контрактного типу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №3 (318). DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-55>.
5. Грицина Л.А., Кошівська М.В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 18. URL: http://www.market.infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf.
6. Дернова І.А. Зовнішньоторговельна відкритість національної економіки: статистичний аспект. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 2 (19). URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/6065>.
7. Журавель В. Буде складно, але зрештою галузь розквітне: логістика під час війни, реформи та майбутнє індустрії. 2022. URL: <https://delo.ua/uk/transport/bude-skladno-ale-zrestoyu-galuz-rozkvitne-logistikapid-cas-viini-reformi-ta-maibutnje-industriyi-397214/>.
8. Кирилюк І., Сокур А. Організація логістичних процесів

підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*, 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>.

9. Кириченко А., Березовська Л. Логістична діяльність у сфері міжнародної електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-16>.

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

11. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії : посібник. 2-ге вид. доп. і перероб. Львів: «Інтелект- Захід», 2006. 456 с.

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

13. Кушнір Ю.Б., Блага М.М., Поп М.В., Поп Ю.В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\)](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61)).

14. Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. №4. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(22))

15. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки. 2022. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesuorganizuvati-transportni-potoki.html.

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

17. Малащук Д.В., Гринчак Н.А. Сучасний стан та особливості розвитку світового ринку логістичних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6390>.

18. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №41. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-18>.
19. Мельникова К.В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>.
20. Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2023. №48. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3>.
21. Огренич Ю.О., Діброва В.О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3>.
22. Озарко К.С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №2 (68). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78).
23. Офіційний веб-сайт Тячівської районної державної адміністрації Сучасний стан правового регулювання транспортної логістики в Україні. URL: <https://tyachiv-rda.gov.ua/>. 2018
24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистичний збірник. Транспорт України. 2019 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 114 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/10/zb_trans_19.pdf.
25. Портал відкритих даних. Дія. Відкриті Дані. Інформація про видані та анульовані ліцензії та сертифікати на транспорті (не оновлюється) URL: <https://data.gov.ua/dataset/e1722405-c656-4036-a70b-78ffa8190e3e/issues>.
26. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року №430-р: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018>.
27. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі

менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20(3). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20%283%29__14.

28. Сохацька О.М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. №2 (145). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16243>

29. Сумець О.М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки*. 2013. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_63.

30. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Посібник. / Н.В.Тарасенко //. Львів: ЛБІ, 2014. 485 с.

31. Тридід О.М., Таньков К.М., Леонова Ю. Логістика: навчальний посібник. Київ: Персонал, 2008. 176 с.

32. Трифонова О.В., Кравець О.Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2019_142_20.

33. Уланчук В.С., Жарун О. В., Коротеев М. А., Тупчий О. С. Аналіз економіко-статистичних показників розвитку підприємництва в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2021. Вип. 98(2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2021_98\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2021_98(2)__9).

34. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_1_24.

35. Ціщик Р.В., Котис Н.В. Статистичний аналіз структури та тенденцій розвитку логістичного ринку України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3\(1\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3(1)__11).

36. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності

підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_48.

37. Шкригун Ю.О. Генезис поняття «логістична діяльність підприємства». *Вісник економічної науки України*. 2021. №2. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2021/2/24-Shkrygun.pdf>.

38. Karlova, O.A. (2018). Логістична діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. №5(10). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/76>.

39. Khaletskaya A. ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році. WareTeka. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/>.