

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Розробка та впровадження логістичної стратегії аграрного
підприємства ТОВ «Преображенське»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Logistics Strategy Development and Implementation at "Preobrazhenske" LLC
Agricultural Enterprise

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0732-мо-дн
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О.М. Гуржій
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, к.е.н., доц. В.О. Шишкін
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е. н., доц. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гуржія Олександра Миколайовича

1. Тема роботи Розробка та впровадження логістичної стратегії аграрного підприємства ТОВ «Преображенське»

керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович

затверджені наказом ЗНУ від «10» жовтня 2023 року № 1594-с

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ 1.1 Логістична стратегія: сутність, принципи, класифікація; 1.2 Основні етапи розробки логістичної стратегії; 1.3 Фактори, що обумовлюють ефективність логістичної стратегії; РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ». 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»; 2.2 Оцінка ефективності логістичної діяльності на підприємстві; 2.3 Діагностика логістичної діяльності та аналіз процесу формування логістичної стратегії на підприємстві; РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» 3.1 Використання результатів глибокого системного стратегічного аналізу для розробки обґрунтованої логістичної стратегії; 3.2 Інноваційні стратегії в логістиці та управлінні ланцюгами поставок ; 3.3 Вплив стратегічного іпередбачення, ефективного прийняття рішень і стратегічної гнучкості на продуктивність логістики

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О к.е.н., доцент	01.12.2023 р.	01.12.2023 р.
2	Шишкін В.О к.е.н., доцент	15.12.2023 р..	15.12.2023 р..
3	Шишкін В.О к.е.н., доцент	22.01.2024 р	22.01.2024 р

6. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	листопад 2023 р.	виконано
2	Вивчення літературних джерел	листопад 2023 р.	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	листопад 2023 р.	виконано
4	Обробка матеріалу	грудень 2023 р.	виконано
5	Виконання розділу 1	грудень 2023 р.	виконано
6	Виконання розділу 2	грудень 2023 р.	виконано
7	Виконання розділу 3	січень 2024 р.	виконано
8	Формулювання висновків	січень 2024 р.	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	лютий 2024 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедру	березень 2024 р.	виконано

Студент _____

(підпис)

Гуржій О.М.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____

(підпис)

Шишкін В.О.

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 88 сторінок, 11 таблиць, 10 рисунків. Перелік використаних джерел нараховує 65 найменування.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах глобалізації економіки успішно конкурувати можуть лише ті підприємства, які розвивають свою діяльність стратегічно правильно. Логістична стратегія сприяє розробці ефективної логістичної системи управління, впорядковує інформаційні, матеріальні та фінансові потоки, внаслідок чого підприємство може здобути нові конкурентні переваги та можливості на ринку.

Об'єктом дослідження є процес вибору та обґрунтування логістичної стратегії у діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ».

Інформаційну базу роботи становлять чинна законодавча база, наукова та спеціалізована література з теми дослідження, періодичні статті, монографії, роботи конференцій та доповіді, звітні дані ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ». В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного планування логістичної діяльності, основи вибору та впровадження логістичної стратегії. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» та запропоновано ряд заходів щодо розробки та впровадження логістичної стратегії на підприємстві.

ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ,
ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАННЯ

ABSTRACT

Qualification work: 88 pages, 11 tables, 10 figures. The list of used sources includes 65 names.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that in the current conditions of globalization of the economy, only those enterprises that develop their activities strategically can compete successfully. Logistics strategy contributes to the development of an effective logistics management system, organizes information, material and financial flows, as a result of which the enterprise can gain new competitive advantages and opportunities in the market.

The object of the research is the process of choosing and justifying the logistics strategy in the activities of "PREOBRAZHENSKE" LLC.

The information base of the work consists of the current legislative base, scientific and specialized literature on the topic of research, periodical articles, monographs, conference papers and reports, reporting data of "PREOBRAZHENSKE" LLC. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the work, the theoretical foundations of strategic planning of logistics activity were considered. the basics of choosing and implementing a logistics strategy. On the basis of the theoretical material, the activity of "PREOBRAZHENSKE" LLC was analyzed and a number of measures were proposed for the development and implementation of the logistics strategy at the enterprise.

**LOGISTICS STRATEGY, LOGISTICS ACTIVITIES, LOGISTICS
SYSTEM, EFFICIENCY, SUPPLY CHAIN**

\

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

SPACE – The Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного положення та дій;

ІоТ –Інтернет речей.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Логістична стратегія: сутність, принципи, класифікація.....	11
1.2 Основні етапи розробки логістичної стратегії.....	18
1.3 Фактори, що обумовлюють ефективність логістичної стратегії.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ».....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ».....	35
2.2 Оцінка ефективності логістичної діяльності на підприємстві.....	44
2.3 Діагностика логістичної діяльності та аналіз процесу формування логістичної стратегії на підприємстві.....	46
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ».....	58
3.1 Використання результатів глибокого системного стратегічного аналізу для розробки обґрунтованої логістичної стратегії.....	58
3.2 Інноваційні стратегії в логістиці та управлінні ланцюгами поставок	65
3.3 Вплив стратегічного іпередбачення, ефективного прийняття рішень і стратегічної гнучкості на продуктивність логістики	73
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Найважливіше завдання підприємства – це його безупинного стратегічного розвитку. Вирішення цього завдання полягає у створенні й використанні конкурентних переваг підприємства, що може бути досягнуто внаслідок застосування ефективної стратегії.

В сучасних умовах розвиватися й успішно конкурувати можуть ті підприємства, які розвивають свою діяльність стратегічно правильно.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку функціонування підприємств характеризується обмеженістю ресурсів, саме тому для забезпечення життєдіяльності підприємства необхідно розробляти обґрунтовану стратегію, яка б враховувала вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, а також була б здатною попередити кризові явища на підприємстві.

У сучасних умовах господарювання значна кількість підприємств застосовує логістичне стратегічне управління, яке застосовується з метою мінімізації витрат логістичних каналів та забезпечення високої конкурентоспроможності. При цьому стратегія може служити для розробки ефективної логістичної системи управління як налагоджений процес управління, інформаційними, товарними потоками між постачальниками, підприємством та споживачами.

Таким чином, сучасний український ринок вимагає від підприємств застосування нових підходів до планування та управління рухом товарних потоків від виробника готової продукції до споживача, проте, на жаль, в умовах мінливості ринку та недостатньо напрацьованих науковцями моделей побудови оптимальних стратегій, формування логістичної системи часто відбувається неефективно.

Проблема обґрунтування впровадження логістичних стратегій у діяльність аграрних підприємств залишається недостатньо вивченою.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення теоретичних аспектів стратегічного логістичного планування та розробка практичних рекомендацій щодо вибору та впровадження логістичної стратегії на промисловому підприємстві з урахуванням результатів глибокого стратегічного аналізу.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи було поставлено наступні завдання:

- розглянути сутність, основні принципи та класифікацію логістичних стратегій;
- визначити етапи розробки логістичної стратегії;
- виокремити фактори, що обумовлюють ефективність впровадження логістичної стратегії;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати ефективність логістичної діяльності досліджуваного підприємства та процес формування логістичної стратегії;
- запропонувати модель логістичної стратегії та організаційно-економічні заходи щодо ефективного її впровадження;
- розробити програму дій з впровадження системи логістичного стратегічного планування.

Об'єктом дослідження є процес вибору та обґрунтування логістичної стратегії у діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів вибору логістичної стратегії підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних фахівців в галузі стратегічного управління, логістики та менеджменту. У роботі використано наступні методи дослідження: логічного узагальнення та дедукції ; аналізу; синтезу; порівняння критичного аналізу та ототожнення.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали спеціалізованих періодичних видань, фактичні дані ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що вони можуть бути застосовані промисловими підприємствами України з метою покращення показників діяльності, зміцнення фінансового стану, ефективного використання ресурсів та отримання можливостей для розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Логістична стратегія: сутність, принципи, класифікація

Протягом останніх десятиліть роль логістики у фірмі змінилася. Паралельно з появою більш орієнтованого на ресурси погляду на фірму все більше уваги приділяється логістиці як конкурентній зброї. Як стратегічна зброя час є еквівалентом грошей, продуктивності, якості та навіть інновацій.

Логістика може залежно від стратегічних цілей фірми може відігравати в організації розмаїття ролей, та взаємопов'язана зі стратегією, структурою та організацією.

Класифікації стратегій логістики присвячено великій кількості досліджень, проведених у сфері логістики та стратегії. Значну кількість досліджень у цій галузі провели МакГініс і Конг щодо стратегії логістики, серед яких типологія Бауерсокса та Догерті і приділяли увагу організаційним аспектам стратегії логістики.

Типологія Бауерсокса та Догерті визначає три різні стратегії логістики:

- Стратегія процесу складається з «широкої групи традиційних логістичних функцій, керованих як система доданої вартості».
- Ринкова стратегія «зазвичай включає обмежену групу традиційної логістичної діяльності, якою керують бізнес-одиниці».
- Інформаційна стратегія, також відома як стратегія каналів, складається з «міжорганізаційної координації та використовує логістику для досягнення кооперації та співпраці» [36].

МакГініс і Конг класифікують стратегії логістики:

- Інтенсивна стратегія логістики з великим акцентом на обслуговуванні клієнтів і координації логістики, а також помірним акцентом на інтегрованих комп'ютерних системах.

- Інтегрована логістична стратегія з акцентом на інтегровані комп'ютерні системи, координацію логістики та обслуговування клієнтів.

- Стратегія логістики з низьким рівнем інтеграції з низьким акцентом на інтегровані комп'ютерні системи та помірним акцентом на координацію логістики та обслуговування клієнтів.

- Низькоефективна логістична стратегія з помірним акцентом на інтегрованих комп'ютерних системах і обслуговуванні клієнтів і низьким акцентом на координації логістики [39].

Із цих стратегій пропонується використовувати стратегію інтенсивної логістики, коли вимоги до гнучкості високі, тоді як стратегію логістики з низькою ефективністю слід застосовувати, коли фірма конкурує в інших сферах, крім логістики. Різні класи були розроблені за допомогою кластерного аналізу результатів опитування, надісланого керівникам відділу логістики.

Вони виділяють три групи стратегій:

- Стратегія інтенсивної логістики включає як ринкову стратегію, так і стратегію процесів та зосереджена на оптимізації та інтеграції двох або більше бізнес-одиниць для обслуговування загального клієнта. Ринкове середовище для цієї стратегії має бути помірно непередбачуваним і дуже ворожим.

- Збалансована логістична стратегія також включає як ринкову стратегію, так і процесну стратегію, але не в тій мірі, як це показано в інтенсивній логістичній стратегії. Ринкове середовище для цієї стратегії є ворожим і помірно непередбачуваним.

- Неорієнтована логістична стратегія приділяє мало уваги як ринковій стратегії, так і стратегії процесів. Ринкове середовище для цієї стратегії є помірно ворожим і досить передбачуваним. Стратегія логістики є

двовимірною, що відрізняється між ступенем логістичної інтеграції та ступенем ефективності логістики.

Відповідно до моделі Глука виділяють чотири етапи еволюції логістики:

- Базове фінансове планування: На цьому етапі формальне планування зосереджено навколо складання бюджету та інших фінансових процесів. Доходи та витрати прогноуються на рік, а продуктивність оцінюється на основі фактичного порівняння з бюджетом. Основна увага зосереджена на функції, а головна мета – досягти цілей бюджету.

- Планування на основі прогнозів, на цій стадії «формальне планування здійснюється в основному через аналіз прогалин: прогноуються очікувані прибутки, плануються бажані прибутки та розробляються програми для їх раціоналізації. Розробка цих програм сприяє процесу екологічного аналізу, багаторічному прогнозуванню та розподілу обмежених ресурсів між різними сегментами бізнесу».

- Зовнішньо орієнтоване планування. «Процедура планування на цьому етапі є динамічною та випереджаючою, сканує середовище та реагує на ринок. Компанії реорганізуються в стратегічні бізнес-одиниці, щоб полегшити цей стратегічний фокус».

- Стратегічне управління, на цьому етапі «компанії прагнуть поєднати процес стратегічного планування з прийняттям оперативних рішень. Їх здатність робити це ґрунтується на трьох факторах: структурі планування, процесі планування та корпоративній системі цінностей» [38].

Далі додають п'ятий етап, який називається бізнесом, заснованим на знаннях, який є стадія, яка базується на безперервній оцінці того, що можливо і як.

Після відображення загального рівня еволюції стратегічного менеджменту організацій було встановлено, чи існує відповідність між еволюцією логістики та еволюцією стратегічного менеджменту в цілому.

Кавінато робить висновок, що в компаніях, де логістика стоїть попереду решти організації з точки зору стратегічного управління, існує ризик того, що логістику не розуміють і не цінують за її діяльність і внесок. З іншого боку, якщо логістика відстає від решти організації, загроза полягає в тому, що вона не оцінюється, і згодом вона вразлива до аутсорсингу або скорочення. Дослідження класифікацій стратегій логістики, засноване на опитуванні, показує широке розмаїття стратегічних ролей, які логістика може виконувати.

Логістичні операції важливі для конкурентоспроможності фірми. Однак вони також повинні бути пов'язані зі стратегією, структурою та організацією фірми. Багато світових ринків перетворилися з ринків, керованих виробниками, на споживачі. Споживачеві пропонується все більша різноманітність товарів, доступних за короткі терміни доставки.

Міжнародні компанії, які використовують більш стандартизовану форму логістики, наприклад, центральне складування, є більш ефективними, ніж вітчизняні компанії. Роль логістики в стратегії можна належним чином описати, використовуючи погляд на фірму, заснований на ресурсах RBV.

Щоб досягти стійкої конкурентної переваги, згідно з RBV, потрібно досягти відмінних можливостей, які нелегко імітувати. Зважаючи на швидкий розвиток логістики, деякі відмінні можливості в цій галузі залишаються унікальними для однієї фірми. Проте фірма, яка постійно перебуває в авангарді логістики, вивчаючи нові можливості, може використовувати логістику як стійку конкурентну перевагу. Існує два шляхи створення або використання логістики у фірмі.

Логістику можна використовувати як суто допоміжну функцію, яка повинна відповідати стратегії фірми, допомагаючи фірмі, наприклад, у географічному розширенні.

Логістика також може взяти на себе більш активну роль і бути платформою для стратегічних кроків фірми. Від прихильника стратегії логістика таким чином може перетворитися на джерело стратегічної переваги

Фірми, які використовують логістику, стратегічно прагнуть використати свої унікальні компетенції, щоб отримати та зберегти конкурентну перевагу.

Бауерсоксом і Догерті виділили три загальні стратегії з точки зору логістики: стратегія мінімізації витрат, стратегія максимізації доданої вартості та стратегія покращення контролю/адаптованості [36].

У стратегії мінімізації витрат фірма фокусується на максимізації ефективності. Цього можна досягти за допомогою централізованої організаційної структури з концентрованим прийняттям рішень для координації рішень для максимального контролю витрат і низького рівня спеціалізації. За межами фірми ця стратегія означає вільні угоди та розгляд кожної транзакції як ізольованої події.

У стратегії максимізації доданої вартості фірма прагне до ефективності. Ця стратегія передбачає помірної внутрішньої централізації та формалізації, тому що якість продукції та диференціація є важливішими факторами, ніж мінімізація витрат. Дана стратегія передбачає, що рівень спеціалізації буде вищим, ніж в організації, зосередженій на мінімізації витрат. Експертні знання необхідні для конкретних продуктів, а також для конкретних сегментів клієнтів. За межами фірми партнерські відносини узгоджені з постачальниками та дистриб'юторами. В умовах переговорів якість має пріоритет над ціною.

У стратегії покращення контролю/адаптованості гнучкість є головною метою. Ця стратегія означає децентралізовану структуру, розміщуючи повноваження щодо прийняття рішень на низьких організаційних рівнях. Очікується, що рівень спеціалізації буде вищим, ніж у стратегії мінімізації витрат і стратегії максимізації доданої вартості. У центрі уваги кожного працівника має бути використання нових можливостей. Для того, щоб задовольнити нові та раніше невідомі потреби клієнтів, необхідні зовнішні партнерства фірми - замість угод про вільні дії важлива тісна співпраця зі стратегічними партнерами. Стратегію мінімізації витрат можна порівняти з

централізованим недорогим і високоефективним підходом до логістики, якого дотримуються міжнародні компанії.

Стратегії в логістиці з точки зору позиціонування стверджує, що конкуренція значною мірою є питанням доставки кращих, надійніших і привабливіших продуктів на ринок швидше, ніж будь-хто інший. Центральна роль, яку це надає логістиці, передбачає наявність зв'язку між логістикою та стратегією. Зі стратегічної точки зору бізнес зазвичай описують як кілька стратегічних сфер бізнесу. Ці бізнес-сфери визначені таким чином, щоб вони могли слідувати єдиній стратегії.

Основа, за якою корпорація була розділена на сфери діяльності, є тією ж основою, що використовується для формулювання стратегії, а саме продукти та ринки. На практиці більшість бізнес-стратегій формулюються як товарні/ринкові стратегії. Іншими словами, вони визначають, на яких продуктових сферах і ринках зосереджується компанія.

Стратегія логістики повинна бути сформульована на рівні потоку матеріалів. Продукти або групи продуктів в тому самому сегменті потоку матеріалів мають однакове конкурентне середовище та мають схожі вимоги щодо логістики.

Важливість логістики на рівні сегменту матеріальних потоків визначається двома факторами:

1. Важливість логістики як унікального двигуна, тобто, якою мірою логістична продуктивність компанії в конкретному випадку сегменті, має будь-який вплив на поведінку клієнтів і якою мірою унікальна або відмінна логістична продуктивність створює конкурентну перевагу.
2. Важливість логістики як рушія витрат, тобто частка витрат на логістику в загальних витратах. Ці фактори визначають, наскільки важливою стає логістика як стратегічне питання. Найвища важливість досягається для тих сегментів потоку матеріалів, для яких

логістика є надзвичайно важливою як унікальною рушійною силою, так і рушійною силою витрат.

Логістику можна розглядати не лише як підтримку стратегії, але й як рушійну силу стратегії. Компанії, які визнають логістичні послуги важливим елементом у процесі купівлі, часто реагують на це підвищенням ефективності базових операційних можливостей. Це дозволяє їм робити внесок, виконуючи такі елементи обслуговування краще, ніж будь-який конкурент.

Перссон виділяє три основні стратегії конкуренції в логістиці:

Перший тип стратегії означає, що фірма повинна намагатися впливати на конкурентні сили логістикою і тим самим створити конкурентну перевагу. Ця стратегія є посиленням на конкурентні сили за визначенням Портера. При цьому теорія конкурентних сил не викликає великих суперечок порівняно з теорією позиціонування, і тому цю стратегію можна розглядати як дійсну також з точки зору інших теоретичних стратегій. Виконуючи цей тип стратегії, припускають, що сегмент потоку матеріалів є даним і що ринок як такий важко змінити.

Перссон вважає, що вплив конкурентних сил можна здійснити трьома способами: по-перше, можна використовувати логістику для збільшення взаємозалежності між постачальником і клієнтом. Це досягається шляхом тіснішої логістичної співпраці, що призводить до появи бар'єрів для входу на ринок для конкурентів.

По-друге, подолати конкуренцію можна за рахунок інвестицій.

Обидва способи спрямовані на створення більш тісних відносин із клієнтом.

Проте третій тип впливу на конкурентні сили дещо інший. Причиною цього є рівень агрегації. Ця стратегія спрямована на усунення конкуренції через закони та правила, що стосуються логістики та стосується використання існуючих логістичних ресурсів для створення нових можливостей для бізнесу, досягнення конкурентної переваги шляхом розвитку нових логістичних

послуг або розвитку абсолютно нових ринків за допомогою інновацій, що сприяють розвитку логістики. Створити нові бізнес-можливості через логістику можна, наприклад, запропонувавши власні надлишкові логістичні потужності на ринку. За словами Перссона, компанії в цій ситуації часто передають навички з однієї частини ланцюга постачання до іншої, переймаючи діяльність, якою раніше керували інші сторони; прикладом може бути авіакомпанія, яка купує автотранспортну компанію, що робить придбану компанію більш прибутковою шляхом передачі власних навичок логістики.

Останній тип стратегії, полягає в тому, щоб робити те, що вже робиться краще, тобто покращувати роботу. Замість того, щоб змінити тип продуктивності, фірма в цьому випадку прагне до більш амбітного рівня продуктивності. Високий ступінь операційної ефективності часто означає бути кращим, ніж конкуренти, в управлінні аналогічною діяльністю.

В організації логістики Перссон визначає три підходи або стратегії проектування логістики: односторонній підхід, підхід життєвого циклу та підхід на випадок непередбачених обставин.

Односторонній підхід наводить аргументи на користь єдиного найкращого рішення для організації логістики, зазвичай залучаючи менеджера з логістики на вищому рівні управління.

Відповідно до підходу життєвого циклу, з іншого боку, логістику слід організовувати залежно від стадії розвитку логістики, на якій перебуває фірма.

Підхід до організації надзвичайних ситуацій визнає вплив на організацію логістики низки різних факторів, визнаючи, що не існує єдиного найкращого рішення для організації логістики. Він включає визнання зв'язків між факторами в середовищі фірми, контекст і вплив цих факторів на організацію логістики.

У моделі надзвичайних ситуацій виділяють три фактори, які впливають на організацію логістики:

- Передбачуваність логістичного завдання, тобто ступінь виробництва до запасу. Зі збільшенням співвідношення виробництва до запасів підвищується передбачуваність логістичної задачі.
- Кількість елементів логістичного рішення, тобто розмір організації, кількість різних продуктів і складність продуктів з точки зору кількості компонентів. Велика організація з багатьма складними продуктами має велику кількість елементів логістичного рішення.
- Автономні зони прийняття логістичних рішень, тобто існування окремих груп продуктів з точки зору технології, ринку або місця розташування.

Ці три фактори визначають закономірності координації логістики. Організація з низькою передбачуваністю логістичних завдань і невеликою кількістю елементів логістичного рішення повинна координуватися механізмами неформального та функціонального характеру, а не орієнтованого на потік. Зі збільшенням кількості елементів логістичних рішень, орієнтація фірми на потоки повинна зростати. Крім того, існування автономних областей прийняття логістичних рішень впливає на ступінь орієнтації потоку в рамках підрозділеної організації (там само). Тому багато автономних сфер логістики потребуватимуть координації, що виходить за межі тієї, яка є можливою в рамках підрозділеної організації.

- Співвідношення навколишнього середовища, такі як кількість джерел постачання та кількість споживачів, яких потрібно обслуговувати. Необхідно враховувати як складність, так і динаміку цих питань.

- Продуктова лінія, тобто «вид і обсяг продукції, виробленої та/або розповсюдженої протягом певного періоду часу».

- Виробнича технологія включає все, починаючи від розташування виробничого обладнання на заводі, і використовуваної філософії планування виробництва, а також розташування виробничих підрозділів у всьому світі.

- Розмір організації також є визначальним фактором для організації логістики. У великій організації існують можливості та проблеми, пов'язані з можливістю поділити на відділи та використовувати спеціалізований персонал для логістичних завдань.

Логістика повинна використовуватися як платформа та ресурсна база для підтримки та забезпечення стратегічних кроків на ринку

Коли ринкове середовище змінюється, логістика необхідна як ресурсна база для підтримки нових маркетингових або виробничих стратегій. Концепції логістики, орієнтованої на вартість і термін виконання, недостатньо. Функція логістики повинна бути в змозі підтримувати такі стратегії, як: розширення асортименту, додаткові маркетингові канали, географічне розширення, підтримка глобальних клієнтів, розширення шляхом придбання компаній і скорочення.

В таблиці 1.1. узагальнено характеристики логістичної платформи, або логістики третього типу, і чим вона відрізняється від логістики першого і другого типу.

Таблиця 1.1. - Характеристики трьох типів логістики

	Логістика типу 1	Логістика типу 2	Логістика типу 3
Основний фокус	Оптимізація логістичної діяльності	Логістична структура	Динамічні можливості
Пріоритети в логістиці	Внутрішня ефективність і використання ресурсів	Зниження загальних витрат на логістику завдяки ефекту масштабу	Логістика як ресурсна база нових ринкових позицій і маркетингових стратегій
Структура та організація	Обслуговування клієнтів, пов'язане з географічною відстанню до клієнтів	Обслуговування клієнтів, пов'язане з часом для клієнта та доступністю	Розробка нових пропозицій для ключових клієнтів
	Логістика тісно пов'язана з виробництвом або продажем	Централізована логістика, організаційно	Централізована логістична відповідальність по відношенню до бізнес-

		відокремлена від виробництва та збуту	системи, а не до логістичної системи
	Децентралізована відповідальність за проектування та контроль	Централізована відповідальність за проектування та контроль логістичної системи – високий ступінь стандартизації процесів	Стандартизовані процеси з адаптацією до сегментів ринку
Гнучкість	Операційна гнучкість, наприклад, здатність пришвидшити операції в терміновому порядку	Операційна гнучкість від здатності реагувати на унікальні вимоги клієнтів	Стратегічна гнучкість завдяки здатності репозиціонувати швидше та економічно ефективніше, ніж у конкурентів

Маркетингова стратегія, яка має досягти успіху на нестабільному ринку, повинна включати в себе гнучку стратегію ланцюжка поставок. Використовуючи стратегію гнучкого ланцюжка поставок, компанії повинні бути чутливими до ринку, тобто вміти аизначати та реагувати на попит у реальному часі; це можна розглядати як протилежність організаціям, які керуються суто прогнозами. Шляхом до цього може бути ефективне використання інформаційних технологій, наприклад, даних про точки продажу.

По-друге, завдяки такому використанню інформаційних технологій фірма може створити віртуальний ланцюжок поставок, що переносить інформацію, а не запаси. Щоб мати можливість досягти стану віртуального ланцюга поставок, необхідною умовою є інтеграція процесу між сторонами-учасниками. Сюди входить тісна співпраця між компаніями, що купують і продають, а також обмін інформацією.

Інтеграція процесів створює основу, на якій можна сформулювати спільні стратегії, а з компаніями, які тісно співпрацюють, можливо, навіть відкрити бухгалтерський облік.

Вибір оптимальних логістичних стратегій доцільно проводити на основі наступних параметрів [16]:

- планових логістичних витрат;
- якості логістичного обслуговування;
- доходів підприємства (рис. 1.1.).

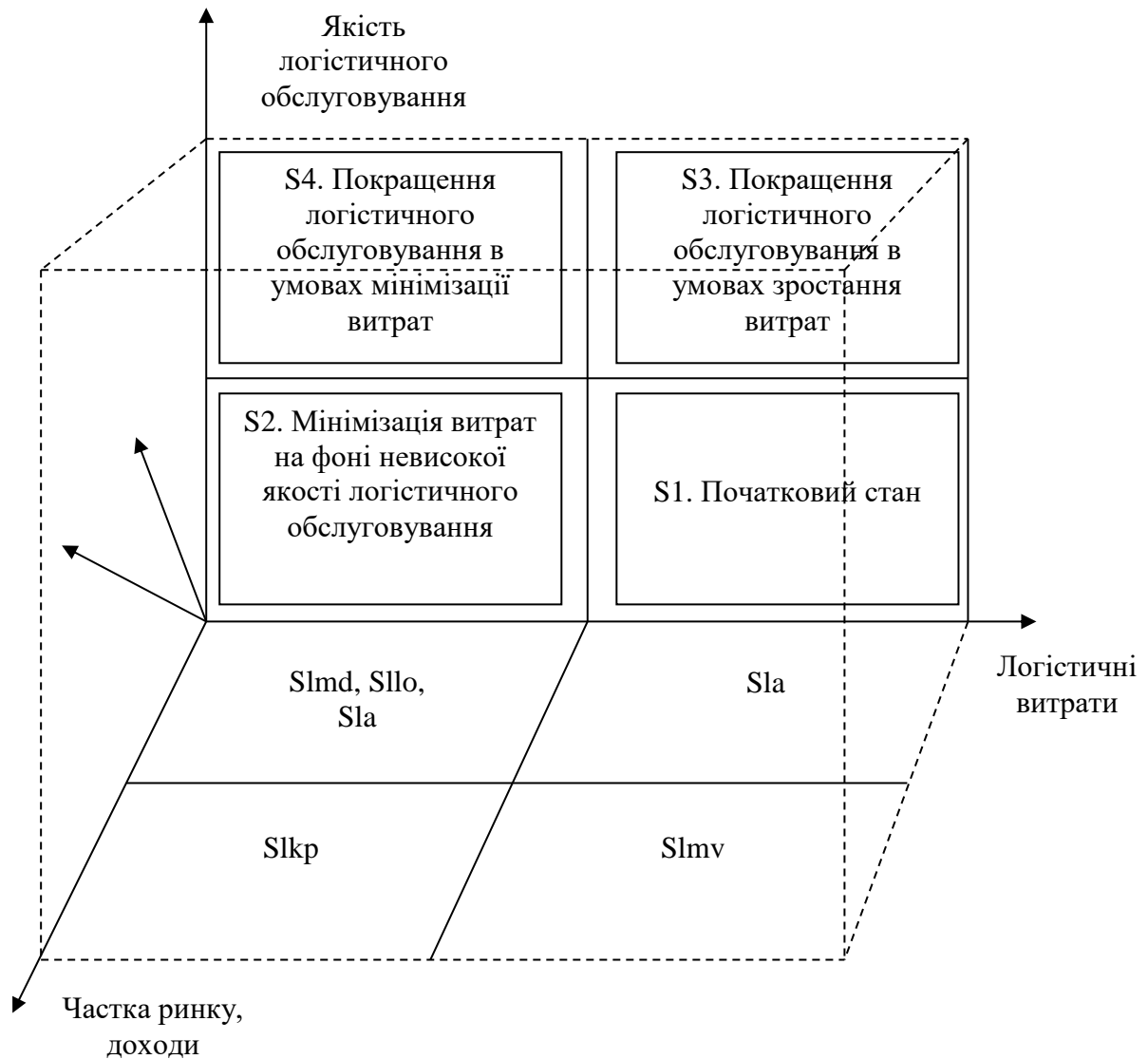


Рисунок 1.1. - Тривимірна модель вибору логістичних стратегій

За умови знаходження підприємства у стані «S1» спостерігається високий рівень витрат та низький рівень логістичного сервісу, що визначає нагальну необхідність застосування стратегії аутсорсингу.

Стан «S2» дає можливість для впровадження стратегії мінімізації витрат в умовах недостатньо ефективного логістичного обслуговування, що означає

необхідність стимулювання збільшення доходів підприємства та покращення обслуговування споживачів.

Стан «S3» дає можливість для застосування стратегії покращення логістичного обслуговування із збереженням високих витрат, а тому потребує застосування стратегії мінімізації витрат.

Положення підприємства у стані «S4» характеризує паралельне застосування стратегії покращення логістичного обслуговування та стратегії мінімізації витрат [6].

Логістична стратегія є опосередковано залежною від операційної стратегії, стратегії управління запасами, розвитку інформаційної системи (рис. 1.2.) [20].

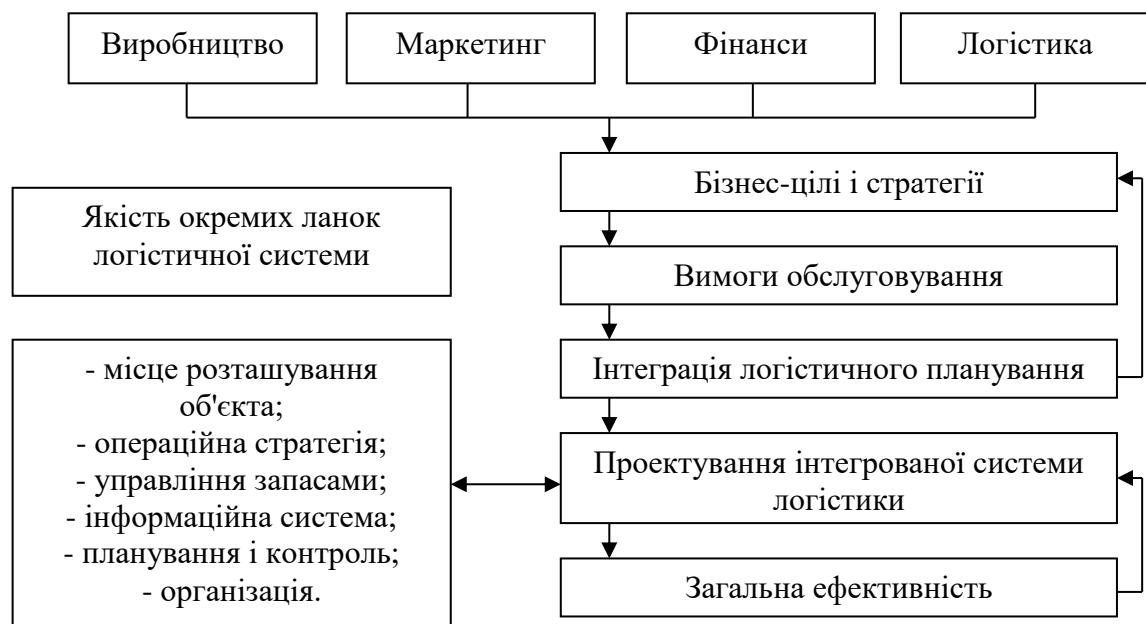


Рисунок 1.2. - Вплив зовнішніх і внутрішніх змінних на формування стратегічної логістичної моделі

Для забезпечення ефективності логістичної стратегії необхідно проводити зміни щоб розвиток логістичної системи був відображений у логістичній стратегії, визначати пріоритетними логістичні рішення у системі маркетингу, формувати та реалізовувати логістичну стратегію обов'язково на

основі бізнес-стратегії, стратегії маркетингу та збуту, впроваджувати сучасне інформаційне забезпечення та супровід логістики, формувати ефективні логістичні ланцюги реалізації продукції, налагоджувати постійні контакти із споживачами [29].

1.2 Основні етапи розробки логістичної стратегії

Погляд на фірму, що базується на ресурсах, перспектива зсередини назовні, має фірму як вихідну точку. З цієї точки зору стратегія компанії повинна будуватися навколо внутрішніх можливостей і компетенції фірми. Згодом фірма повинна зосередитися на розвитку унікальних компетенцій, які важко імітувати. Отриману ресурсну базу слід використовувати як відправну точку для формування стратегії.

У теорії позиціонування, перспективі стратегії зовні всередину, середовище компанії розглядається як даність. Залежно від конкурентного середовища фірма повинна сформувавши стратегію, яка дозволяє їй успішно конкурувати. Одним із домінуючих прихильників цієї точки зору є Портер, і можна також стверджувати, що теорія стратегічного позиціонування є значною частиною витоків сучасних досліджень стратегії.

Теорія позиціонування займає відповідне місце в середовищі фірми. Тому детермінанти стратегії фірми шукають переважно за межами фірми. Найпомітнішим із прихильників цієї точки зору є Портер.

Він виділяє п'ять основних конкурентних сил, які фірма повинна визнати. Це: загроза нових учасників, переговорна сила покупців, загроза товарів або послуг-замінників, переговорна сила постачальників і суперництво між існуючими фірмами.

Конкурентні сили визначають привабливість галузі, що є важливим чинником успіху фірми. Загальноприйнятий поділ факторів, що визначають

успіх фірми ззовні в перспективі, на галузевий ефект і ефект позиціонування. Перше визначається п'ятьма силами, а друге - позицією власної фірми в цій галузі. Загальні стратегії У ранній теорії позиціонування існують три основні загальні стратегії позиціонування фірми в галузі.

Логіка загальних стратегій полягає в тому, що існують два основні детермінанти довгострокової конкурентної переваги, а саме лідерство за витратами та диференціація. Поєднання низьких витрат або диференціації підходу фірм до ринку та масштабу цільового ринку призводить до трьох основних загальних стратегій, показаних на малюнку 6, а саме диференціації, лідерства в загальних витратах і фокусу. Логіка стратегії диференціації полягає в тому, щоб клієнти сприймали вас як унікальні. Унікальність пропозиції фірми повинна мотивувати вищу ціну, ніж та, яку пропонують недорогі конкуренти. Лідерство в загальних витратах означає просто пропонувати щось за порівняно низькою вартістю та ціною. І стратегія диференціації, і стратегія загального лідерства у витратах спрямовані на галузевий ринок.

Будь-яка з двох стратегій також може бути спрямована на певний сегмент, і тоді їх спільно називають стратегіями фокусування.

П'ять конкурентних сил займаються проблемами галузевого рівня, загальні стратегії можуть бути використані для опису стратегії фірми на агрегованому рівні, але щоб взагалі мати можливість реалізувати стратегію, фірма повинна виконати низку заходів. Портер встановлює види діяльності в їхньому контексті в ланцюжку вартості.

Мета ланцюга створення вартості полягає в тому, щоб об'єднати фірму в окремі види діяльності, з яких вона складається, щоб створити розуміння того, як ці види діяльності можуть бути економічно ефективним або унікальним способом і, таким чином, створює конкурентну перевагу. Цінність - це те, що клієнт готовий заплатити за те, що надає фірма. Прибуток для фірми

виникає, коли вартість перевищує витрати, які фірма має під час виконання різних видів діяльності в ланцюжку створення вартості.

За термінологією Портера існує два види діяльності: допоміжна та основна діяльність. Основна діяльність включає фізичне виготовлення продукту та його передачу замовнику, тоді як допоміжна діяльність – це діяльність, яка забезпечує виконання основної діяльності.

Можна досягти стійкої конкурентної переваги, виконуючи діяльність, подібну до своїх конкурентів, у більш економічно ефективний спосіб і таким чином слідувати стратегії загального лідерства у витратах.

Зі зменшенням нормативів і технологічним розвитком стратегічна позиція легко копіюється, і що, згодом, конкурентна перевага, заснована на позиціонуванні, є, в кращому випадку, лише тимчасовою. Операційні вдосконалення, досягнуті за допомогою загального управління якістю, конкуренції на основі часу та порівняльного аналізу рідко перетворюються на стійкий прибуток, оскільки всі конкуренти також застосовують ці методи. Усе зводиться до способів виконання діяльності. Операційна ефективність означає виконання подібних дій краще, ніж конкуренти, на відміну від стратегічного позиціонування, яке означає виконання дій, відмінних від конкурентів, або виконання подібних дій різними способами.

Виділяють дві основні причини, чому підвищення операційної ефективності є необхідним, але недостатнім для стійкої прибутковості:

по-перше, відбувається швидке поширення найкращих практик; висока операційна ефективність просто легко копіюється.

по-друге, чим більше інструментів і методів управління використовують компанії, тим більше вони стають схожими. Це призводить до конкурентної конвергенції, кінцевим результатом якої може бути гіперконкуренція в бізнесі, де ніхто не заробляє гроші.

Стратегія базується на унікальних заходах. Щоб перевершити своїх

конкурентів, слід свідомо вибрати набір видів діяльності, відмінних від конкурентів, і таким чином забезпечити унікальне поєднання цінностей.

Така стратегічна позиція може походити з трьох різних джерел, які він називає:

- Позиціонування на основі різноманітності
- Позиціонування на основі потреб
- Позиціонування на основі доступу

Позиціонування на основі різноманітності означає виробництво підгрупи продуктів галузі або послуг.

Позиціонування на основі потреб стосується обслуговування більшості або всіх потреб певної групи клієнтів. Цей тип позиціонування доречний, коли є групи клієнтів з різними потребами, які можна обслуговувати за допомогою спеціального набору заходів.

Нарешті, позиціонування на основі доступу стосується сегментування клієнтів, які доступні різними способами. Ці клієнти мають потреби, подібні до потреб інших клієнтів, але існує інший набір заходів, необхідних для досягнення цієї групи.

Ці три джерела стратегічного позиціонування, іноді збігаються, походять від розвитку трьох загальних стратегій, представлених у конкурентній стратегії.

Взагалі, метою стратегічних логістичних рішень підприємства традиційно є зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів завдяки:

- мінімізації змінних витрат, пов'язаних з витратами на переміщення і зберігання продукції;
- скороченню циклу обороту капіталу, інвестованого в запаси;
- зростаючим доходам від підвищення рівня обслуговування споживачів порівняно з менш інтенсивним зростанням логістичних витрат [10].

Фази розробки логістичної стратегії підприємства включають в себе

декілька етапів, які конкретизують спрямованість проектних робіт (рис. 1.5.).



Рисунок 1.3. - Основні етапи фаз проектування логістичної стратегії підприємства

Зазначені фази й етапи проектування й впровадження логістичної стратегії відображають системний підхід до досліджуваного процесу

1.3 Фактори успішної реалізації логістичної стратегії

Концепція логістики містить у собі значні резерви економії часу та оптимізації витрат на виконання логістичних операцій, а чітко продумана логістична стратегія, в свою чергу, є найефективнішим інструментом її втілення [53].

Досвід провідних зарубіжних країн доводить високу ефективність логістичної стратегії в отриманні стійких конкурентних переваг. Завдяки їй підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні додаткові цінності. Ці додаткові цінності можуть стосуватися й еластичності поставок, і еластичності умов оплати, і еластичності термінів та місця виконання замовлення [31].

Відповідно, найбільш важливими логістичними складовими конкурентоспроможності підприємства є:

- елімінація часу логістичних операцій;
- підвищення якості надання послуг;
- зниження логістичних витрат (табл. 1.4) [49].

Таблиця 1.4

Переваги вибору основних логістичних факторів

Складові діяльності підприємства	Час	Якісне обслуговування	Логістичні витрати
Виробництво та виробничий потенціал	Елімінація часу виконання операцій, ефективна організація процесу виробництва	Стійкі партії виробництва продукції, відсутність простоїв	Ефективне планування витрат на виробництво
Маркетинг	Скоординована діяльність маркетингових служб, налагоджена співпраця з постачальниками	Високі обсяги продажу, постійна прихильність споживачів, сервіс	Високі витрати на обслуговування в кінцевому результаті призводять до зниження загальних витрат
Фінанси	Скорочення витрат на виконання операцій	Підвищення обсягів фінансових надходжень унаслідок високих обсягів продажу	Складання бюджету за зниженими показниками витрат унаслідок зменшення витрат на складування

Ефективне управління є ключем до успіху, особливо в управлінні ланцюгом поставок. На ефективне управління логістикою впливають різні фактори. Наприклад, автоматизація та ідеальна координація – це завжди простір для імпровізації процесу. Коли ваш бізнес зростає, ви повинні знайти способи оптимізації процесів планування логістики для підвищення продуктивності. Ось кілька практик для більш ефективного управління логістикою.

Ефективна логістика полягає в плануванні. Воно передбачає закупівлю товарів, складські приміщення та доставку продукції до кінцевого пункту призначення. Метою планування є досягнення максимального обсягу роботи за мінімальний час, а також націлення на максимізацію прибутку. Таким чином, хороший менеджер з логістики обов'язково планує завчасно, щоб усунути будь-які затримки в ланцюжку постачання. Однак потрібно бути готовим і до непередбачуваних обставин. Ці ситуації можуть бути пов'язані з:

- Продукти (постачання, закупівля та виробництво)
- Відсутністю транспорту
- Будь-якими внутрішніми проблемами в організації

В епоху автоматизації технології відіграють головну роль у підвищенні ефективності організації. Існує кілька способів автоматизації процесу логістики, включаючи відстеження та моніторинг кожної доставки.

Сучасне програмне забезпечення, яке можна використовувати в логістичному процесі.

Можна інтегрувати програмне забезпечення для бізнес-процесів, таке як SAP або ERP, яке надає своєчасні оновлення щодо руху товарів. Оператор і клієнт отримують деталі щодо:

- Товар, що відправляється від постачальника
- Закупівля товару на складі
- Доставка товару в пункт призначення

Це економить значну кількість часу, оскільки виключається ручне втручання. Крім того, точне відстеження допомагає покращити загальне управління процесом.

Операції виконують функції за запитом системи виконання замовлень. Процес замовлення автоматично повідомляє роботів на складах і запускає потік процесів. Технологія робототехніки не є ізольованою від транспортування складів для вихідної логістики. Їх можна використовувати для керування вхідними та вихідними процесами та стратегією. Завдяки тенденціям автоматизації та робототехніки компанії ланцюга постачання матимуть інструменти та ресурси, необхідні для збільшення пропускну здатності та скорочення циклу продукту від замовлення до доставки.

Інтернет речей (IoT) — це мережа фізичних пристроїв із вбудованою електронікою, програмним забезпеченням, датчиками, виконавчими механізмами та засобами підключення, які дозволяють цим речам підключатися та обмінюватися даними, створюючи можливості для більш прямої інтеграції фізичного світу в комп'ютерні системи, що призводить до підвищення ефективності, економічні вигоди та зменшення людських зусиль. IoT може допомогти в інтеграції комунікацій, управління та обробки інформації в різних транспортних системах. Застосування IoT поширюється на всі аспекти транспортних систем (тобто на транспортний засіб, інфраструктуру та водія чи користувача). Динамічна взаємодія між цими компонентами транспортної системи забезпечує зв'язок між транспортними засобами та всередині транспортних засобів, розумне керування дорожнім рухом, розумне паркування, електронні системи збору плати, логістику та управління автопарком, контроль транспортних засобів, а також безпеку та допомогу на дорозі. У логістиці та управлінні автопарком платформа IoT може безперервно контролювати місцезнаходження та стан вантажу та активів за допомогою бездротових датчиків і надсилати спеціальні сповіщення, коли виникають винятки з управління (затримки, пошкодження, крадіжки тощо).

Завдяки розвитку технологій та Інтернету речей більшість великих компаній, включаючи Walmart, Google і Amazon, запустили пілотні програми для автономних автомобілів і вантажівок. Ці програми для безпілотних автомобілів нададуть ланцюгам постачання доступ до нового невичерпного ресурсу для переміщення продуктів, подолавши проблеми, пов'язані з нестачею водіїв і браком потужностей. Автономні транспортні засоби мають системи керування, які здатні аналізувати сенсорні дані, щоб розрізнити різні автомобілі на дорозі, що дуже корисно для планування шляху до бажаного пункту призначення [14].

Команда є важливим аспектом організації, який відповідає за зростання. Незалежно від того, кур'єр це чи завідуючий складом, кожен має бути професіоналом у своїй сфері роботи. Регулярні навчальні семінари дозволяють співробітникам бути в курсі останніх тенденцій у галузі логістики. Це сприяє підвищенню ефективності та задоволенню клієнтів. Менеджер з логістики з бездоганними навичками спілкування має вирішальне значення для організації. Бувають моменти, коли все йде не за планом. У цій ситуації замість того, щоб панікувати, вам потрібна надійна людина, яка зможе максимально ефективно вирішити проблеми. Крім того, керівник повинен мати авторитетні контакти в галузі. Це може бути корисним для використання бізнес-можливостей.

Ефективне управління логістикою є неповним без належного управління складом. Система управління складом (WMS) — це програмний додаток, призначений для підтримки та оптимізації функціональності складу та управління розподільним центром.

WMS використовує базу даних, налаштовану для підтримки складських операцій, що містить різноманітні стандартні складські елементи, такі як індивідуальні складські одиниці (SKU), які обробляються та зберігаються, наприклад, вага, розміри, упаковка, автоматичні ідентифікаційні мітки (штрих-коди) та інвентаризація за місцезнаходженням із зазначенням дати

виготовлення. Це включає в себе місця зберігання складів і док-двері (наприклад, індивідуальний номер), а також очікувані показники продуктивності праці за функціями або видами діяльності (наприклад, випадки, відібрані за людино-годину).

Транспортування є ключовим фактором у визначенні загальних витрат організації на логістику. Компанії постійно намагаються знайти найефективніший і рентабельний спосіб доставити свою продукцію з точки А в точку Б. Які фактори та тенденції визначають найкращий спосіб доставки вашої продукції? Які фактори впливають на попит на вантаж?

Деякі фактори в процесі прийняття рішення компанією щодо попиту на транспортування включають визначення найкращого маршруту доставки, рентабельне пакування, яке забезпечує низькі інвестиції та безпеку товарів, а також час виконання, щоб забезпечити різні варіанти транспортування, наприклад залізницею або баржею, яка може бути набагато економічнішим. Інші фактори включають відстань від клієнтів до складу або типи продуктів і послуг, які є критично важливими для логістики, які впливають на доставку та якість продукції.

Оптимізація логістичної мережі є неповною без інтеграції вимірювання продуктивності, аналізу та зворотного зв'язку. Коли ви розгортаєте нові стратегії в системі, вам потрібно виміряти результат, оскільки він впливає на поведінку, що впливає на ефективність ланцюга поставок. Повинні бути інтегровані засоби вимірювання та програмне забезпечення, які легко визначають і класифікують інформацію відповідно до вимог. За наступними поєднаннями:

- час виробничого циклу та цикл «готівка-готівка»
- вартість відправлення та вартість вибору зі складу
- своєчасні поставки та дефектні продукти
- обсяги запасів.

Глобальні логістичні метрики та ключові показники ефективності (KPI) розробляються та впроваджуються для оцінки ефективності LSP (постачальників логістичних послуг) і узгодження умов оплати з цими показниками.

Щедрі відгуки допомагають імпровізувати. Ідеї та пропозиції співробітників необхідно періодично записувати. Це гарантує, що ви створите пул ідей і в той же час виявите будь-які недоліки в системі.

У сучасному висококонкурентному середовищі багато компаній виходять на міжнародний рівень, щоб завоювати частку ринку та скористатися перевагами вищої ефективності виробництва та постачання. Ключовим фактором, що визначає ефективність бізнесу, є роль логістичної функції в забезпеченні безперебійного потоку матеріалів, продуктів та інформації в ланцюгах постачання компанії. Щоб ефективно конкурувати, компанії повинні визнати стратегічну важливість планування логістики; адаптувати новітні технології та інноваційний підхід. Кращі практики компаній зі стратегічною логістикою підвищують ефективність операцій, забезпечуючи задоволеність клієнтів і підвищуючи продуктивність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

ТОВ «Преображенське» одне з найбільших сучасних агропромислових підприємств Запорізької області було створено в 1999 році.

До початку повномасштабного вторгнення воно посідало 91 місце в ТОП-100 Агрохолдингів України за кількістю землі: Земельний банк якого складає 18 000га і численність персоналу була близько 400 чоловік.

У кваліфікаційній роботі проведено оцінку діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», яка дає змогу говорити про те, що у досліджуваному періоді фінансовий стан підприємства є задовільним

Аналіз асортименту продукції та основних конкурентів ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» дозволив зробити висновок, що підприємству необхідно звернути увагу на безпеку проведення польових робіт, оскільки в м. Гуляйполі та м. Оріхів ведуться активні бойові дії, а міста знаходяться під щоденними ворожими обстрілами. Релокація бізнесу не можлива, оскільки земельні угіддя не вдасться перемістити в безпечні райони.

Саме тому в кваліфікаційній роботі оцінка логістичної діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» та аналіз основних показників проводився на основі довоєнних даних звітності.

Сфера виробничої діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» є дуже широкою. ТОВ «Преображенське» займається вирощенням та реалізацією великої кількості продукції, тому доцільніше буде назвати лише її основну частину: зернові, олійні культури, плодово-овочева продукція.

Лінійні структурні одиниці підприємства: виробничий відділ, фінансовий відділ, відділ збуту, відділ будівництва тощо. Тобто це всі структури організації, які безпосередньо пов'язані з процесом виробництва та реалізації продукції.

Функціональні - відділ кадрів, юридичний відділ, відділ з охорони праці та безпеки, відділ технічного розвитку тощо. Тобто це всі структури організації, що мають опосередкований вплив на безпосередній процес виробництва та збуту продукції.

Аналізуючи техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» 2021 року, можна визначити наступне:

- загальна вартість готової продукції — 1051754,6 тис. грн;
- загальна сума витрат ТОВ «Преображенське» — 979689,2 тис. грн;
- загальний прибуток/збиток — 72065,4 тис. грн.

Аналіз зміни чистого прибутку показав, що в 2021 році підприємство вийшло на суттєво новий рівень, маючи найбільший прибуток за останні п'ять років. В порівнянні з прибутком попереднього періоду в 2021 році він є майже в вісімнадцять разів більшим (рис. 2.1.).

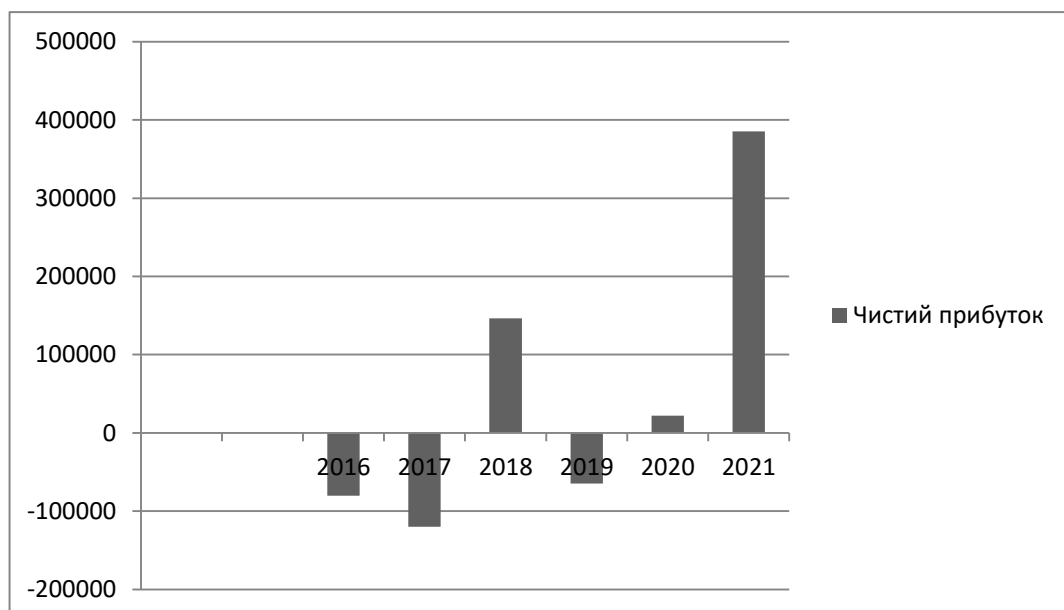


Рисунок 2.1. - Аналіз зміни суми чистого прибутку в 2016-2021 рр.

За останні п'ять років динаміка виробництва пшениці озимої мала позитивні зрушення і кожного року об'єм виробленої та реалізованої продукції зростав, проте в 2021 році «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» було змушене знизити об'єм виробництва через загальний спад світового ринку.

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком продукції було вироблено на 23% менше.

Аналіз ліквідності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» свідчить про позитивну динаміку у діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття показує, що в кінці 2021 року понад сім гривень оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань, і він відповідає нормативному значенню.

Позитивним також є збільшення коефіцієнта швидкої ліквідності (+5,4), який показує, що на кінець 2021 року на 5,5 гривні активів підприємства припадає одна гривня поточних зобов'язань. Також цей коефіцієнт показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів.

Збільшення значення коефіцієнта автономії ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» в кінці 2021 року характеризує його фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2021 році цей коефіцієнт становив 0,78, що свідчить про те, що 89% активів підприємства були сформовані за рахунок власних коштів, що говорить про покращення фінансової стійкості підприємства у порівнянні з 2020 роком, коли значення показника було -6,5.

Коефіцієнт фінансування показує, скільки позикових коштів припадає на 1 гривню власних. Так, на початок 2020 року на одну гривню власних коштів припадало 18,72 гривні залучених, а на кінець 2021 року – 0,12 гривні. Отже, видно тенденцію зменшення цього показника, що позитивно впливає на діяльність «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ».

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2021 році відповідає нормативному значенню ($>0,1$) і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Зменшення коефіцієнту маневреності свідчить про зменшення можливостей у ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Швидкість обертання фінансових ресурсів характеризується наступними показниками:

- коефіцієнта оборотності активів, що характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення;

- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, що показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується;

- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, що показує швидкість обертання кредиторської заборгованості;

- коефіцієнта тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованості, що визначає період погашення дебіторської або кредиторської заборгованості підприємства;

- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів, що характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства;

- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі), що показує ефективність використання основних засобів підприємства;

- коефіцієнта оборотності власного капіталу, що характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства [9].

Аналіз показників рентабельності наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. - Аналіз рентабельності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

№ п/п	Показник	Норматив не значення	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коеф. рентабельності активів	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350 або р.2355/ф.1(р.1300(гр.3) + \text{р.1300(гр.4))}}{2}$	0,046	0,14	+0,094
2.	Коеф. рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350 або р.2355/ф.1(р.1495(гр.3)+ \text{р.1495(гр.4))}}{2}$	-0,067	0,48	+0,55
3.	Коеф. рентабельності діяльності	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.2350 або р.2355/ф.2р.2000}}$	0,026	0,38	+0,35
4.	Коеф. рентабельності продукції	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2(р.2190(або р.2195)+2180-2120)/ф.2(р.2050+2130+2150)}}$	-0,027	0,05	+0,077

Збільшення коефіцієнту рентабельності активів свідчить що у діяльності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» є певні позитивні зрушення.. Позитивним є також те, що підвищились показники рентабельності діяльності на 0,35 та рентабельності продукції на 0,077.

Отже, провівши фінансово-економічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», можна зробити висновок, що на сьогодні фінансовий стан підприємства є задовільним.

З аналізу майнового стану підприємства видно, що коефіцієнт зносу основних засобів та коефіцієнт оновлення основних засобів зменшуються, що, з одного боку є позитивною тенденцією, а, з іншого боку, негативною. Коефіцієнт вибуття показав, що на кінець 2021 року вибуло основних засобів більше, ніж з'явилося нових, проте на початок цього ж року (на кінець 2020 року) цей коефіцієнт є значно більшим (рис. 2.2.).

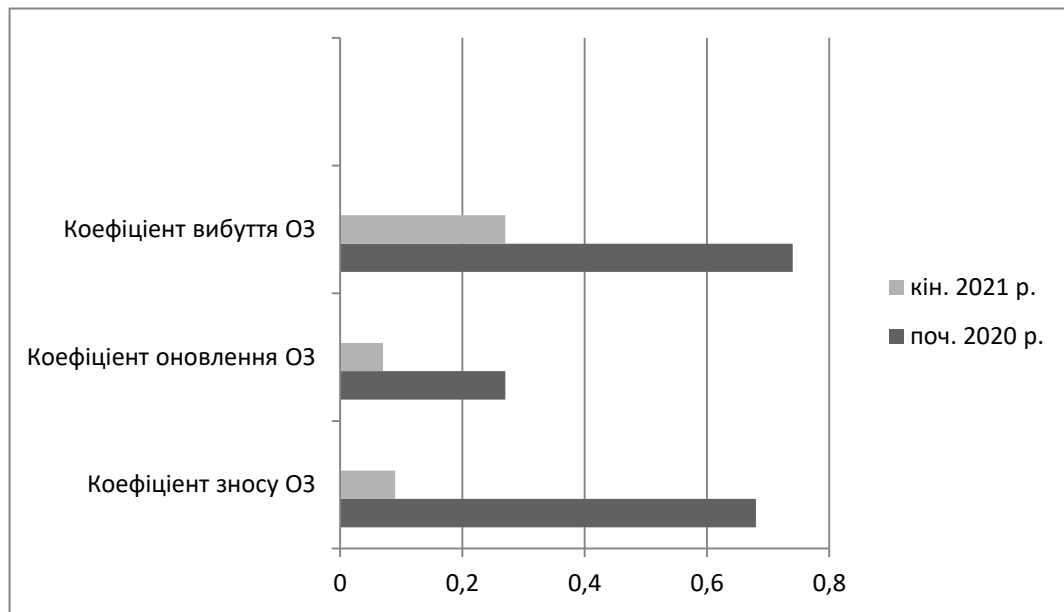


Рисунок 2.2. - Аналіз майнового стану ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

Позитивна динаміка у діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» підтверджена:

- коефіцієнт покриття показує, що майже вісім гривень оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань;
- коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 6,49 гривні активів підприємства припадає одна гривня поточних зобов'язань;
- показник чистого оборотного капіталу свідчить про те, що у 2021 році ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» спроможний сплатити свої поточні зобов'язання.

Аналіз платоспроможності теж показав позитивні тенденції у діяльності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»:

- коефіцієнт автономії у 2021 році становив 0,89, що свідчить про те, що 89% активів підприємства були сформовані за рахунок власних коштів;
- коефіцієнт фінансування показує, що на кінець 2021 року на одну гривню власних коштів припадало 0,12 гривні залучених;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативному значенню ($>0,1$);

- коефіцієнт маневреності свідчить про збільшення можливостей у підприємства вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

В аналізі ділової активності підприємства є як негативні моменти (зменшення коефіцієнту оборотності активів, коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, збільшення строку погашення дебіторської заборгованості), так і позитивні (збільшення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, зменшення строку погашення кредиторської заборгованості, збільшення показника фондівдачі) (рис. 2.3.).

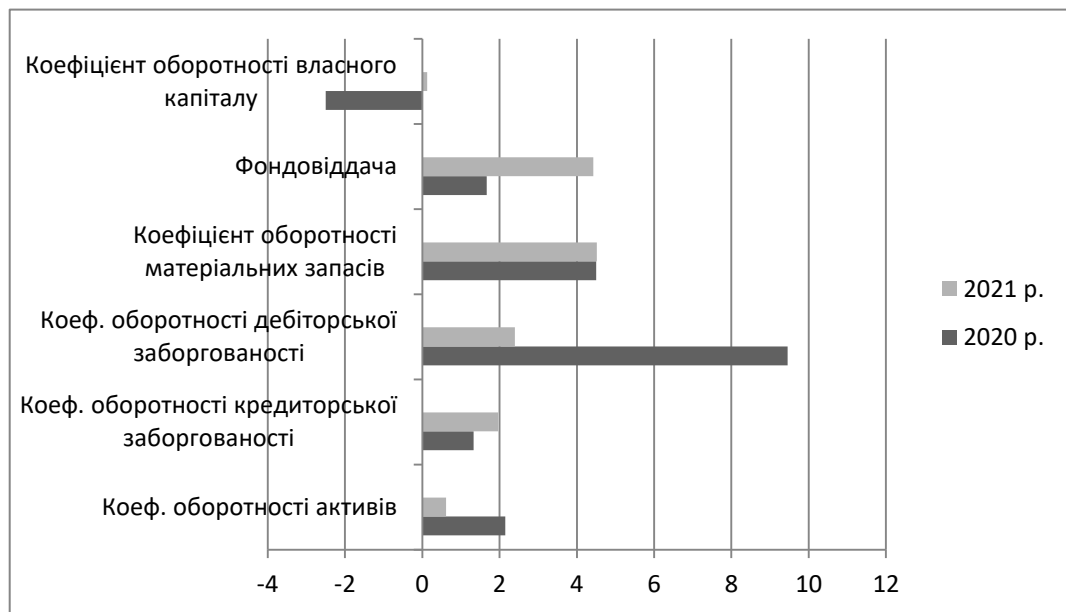


Рисунок 2.3. - Аналіз ділової активності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» за 2020-2021 рр.

Аналіз рентабельності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» показав, що всі показники рентабельності (активів, діяльності, продукції, капіталу) відповідають нормативним і мають тенденцію до збільшення.

Підсумовуючи, можна з впевненістю сказати, що на підприємстві, звичайно, є певні недоліки і негативні показників, проте є потенціал і позитивні тенденції у діяльності, що при правильному управлінні може принести позитивний результат.

Функції, пов'язані зі стимулюванням збуту та власне збутом, на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» виконує відділ збуту.. Динаміка продажів за останні гість років показує, що обсяг реалізації пшениці озимої зростає із року в рік (рис. 2.8).

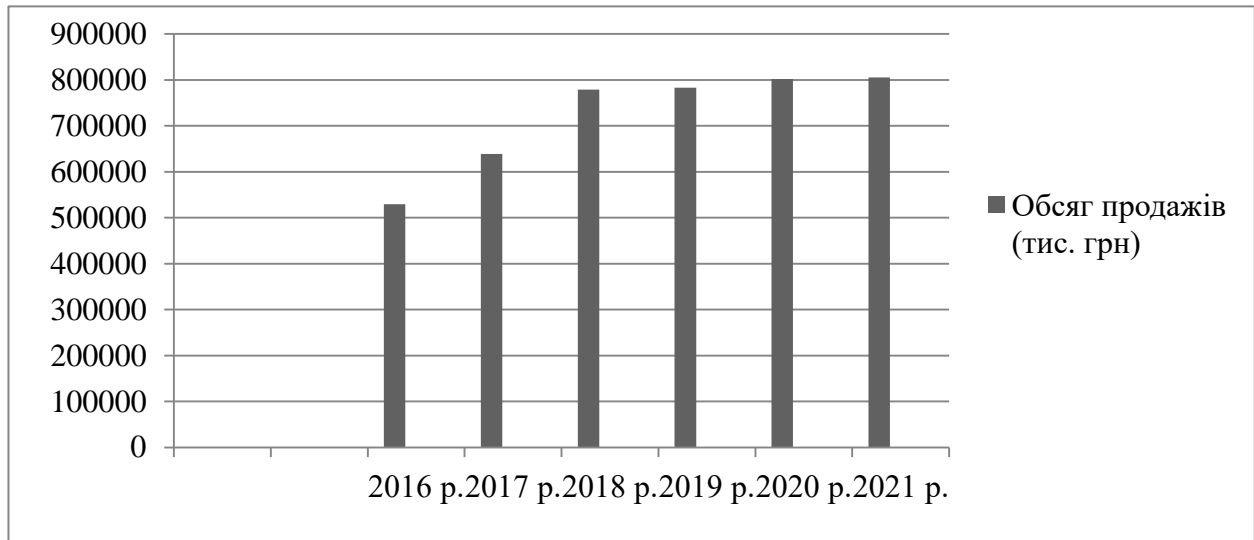


Рисунок 2.4 - Динаміка продажів титанової губки «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» за 2016-2021 рр.

Для того, щоб визначити рівень конкурентоспроможності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» на світовому ринку, необхідно скласти «профіль полярності» його найближчих конкурентів та лідеру галузі.

В першу чергу, необхідно порівняти за якісними показниками, а саме якість продукції (вміст домішок), наявність сертифікатів відповідності продукції, широта асортименту продукції, наявність високотехнологічного обладнання, використання передових технологій, репутація підприємства на ринку.

За допомогою бальної оцінки (від 0 до 9 балів) необхідно скласти підсумкову таблицю порівняння результатів діяльності конкурентів (табл. 2.2) і відповідно «профіль полярності» (рис. 2.5.), який покаже напрямки, на які необхідно звернути увагу ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» для успішного конкурування на ринку.

Таблиця 2.2 - Підсумкове порівняння показників діяльності підприємств-конкурентів за бальною оцінкою

Показник	ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»	Ерідон	МХП	Kernel
Обсяг виробництва,	5	6	7	9
Прибуток	6	7	8	9
Ринкова частка	5	6	8	9
Чисельність працюючих	6	7	8	9
Виробнича потужність	5	6	8	9
Якість продукції	5	8	9	9
Наявність сертифікатів	3	8	9	9
Широта асортименту продукції	5	6	8	9
Наявність високотехнологічного обладнання	3	8	9	9
Використання передових технологій	4	8	9	9
Репутація підприємства на ринку	7	9	9	9



Рисунок 2.5. - Профіль полярності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» та учасників ринку зернових

Отже, профіль полярності показує, що «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

необхідно звернути увагу на модернізацію виробництва та якість продукції, адже на даний момент він не може бути достойним конкурентом на ринку. В першу чергу, необхідно змінити стратегію задля покращення існуючої технології виробництва, а також розширити асортимент продукції шляхом виробництва не тільки напівфабрикатів (титанова губка), а й готової продукції (наприклад, прокату або деталей).

Головними факторами успіху ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» є якість продукції, затверджена сертифікатом якості, гнучка цінова політика. Тому для підприємства сьогодні є дуже важливим питання економії ресурсів та розширення ринків збуту, що надасть змогу не тільки отримувати стабільний дохід, а й працювати на перспективу.

2.2 Оцінка ефективності логістичної діяльності на підприємстві

Для того, щоб оцінити ефективність логістичної діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», в першу чергу, необхідно проаналізувати основні показники та розрахувати коефіцієнти, що її характеризують.

В 2021 році логістичні витрати підприємства склали 9689839 грн (сума є приблизною і включає витрати на забезпечення матеріальними ресурсами, транспортні витрати і витрати на збут, витрати на утримання запасів). Структурно більшу частину цих витрат складають витрати на утримання запасів на складах (рис. 2.6.).

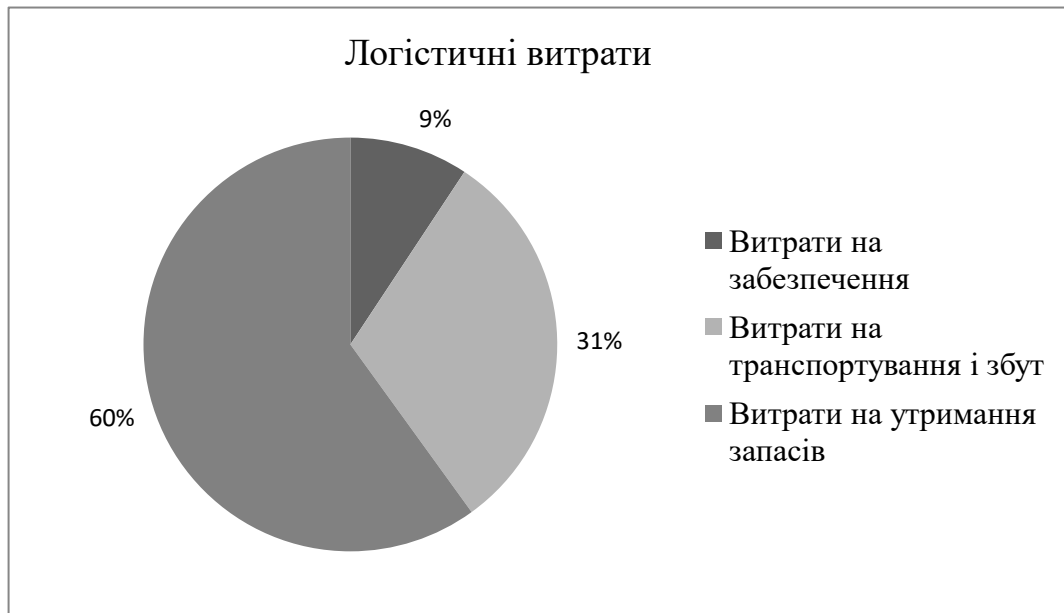


Рисунок 2.6. - Структура логістичних витрат «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» у 2021 р.

Причиною великої кількості складських витрат, можливо, є відхилення від нормативів кількості запасів, що фактично зберігаються.

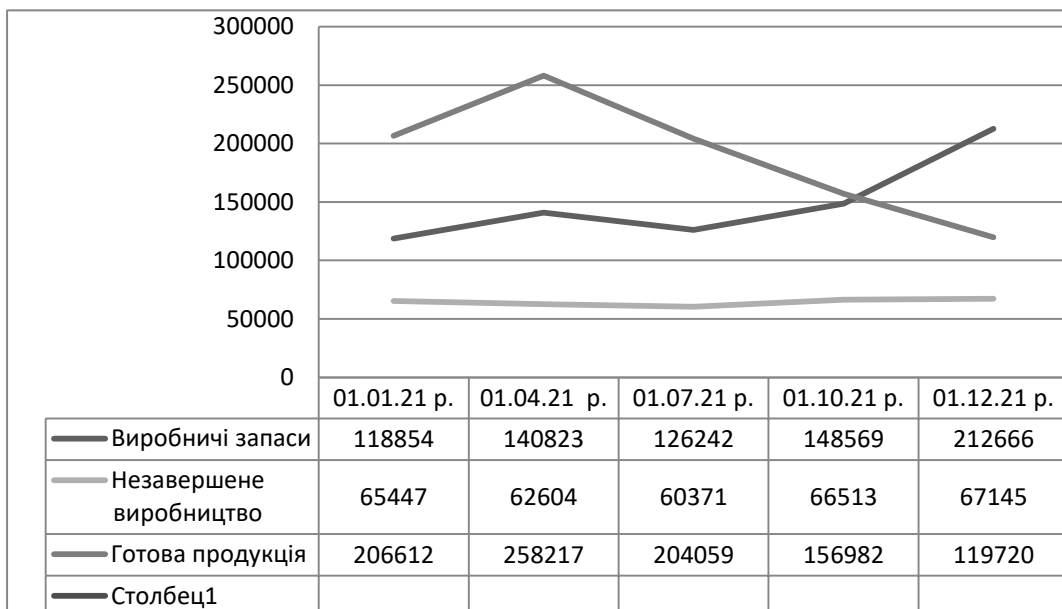


Рисунок 2.5. - Динаміка обсягу запасів на складах за 2021 рік

Динаміка обсягу запасів за 2021 рік на складах ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» представлена на рис. 2.5.

Для оцінки запасів розрахуємо коефіцієнти запасомісткості, обіговості запасів та забезпеченості матеріальними ресурсами (2.3-2.4).

$$k_{об} = OP_p / BZ_{cp} \quad (2.3)$$

де $k_{об}$ – коефіцієнт обіговості запасів;

OP_p – обсяг реалізації продукції (річний);

BZ_{cp} – вартість запасів (середнє значення за рік).

Наступним важливим показником для оцінки запасів є запасомісткість, яка впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

$$Z = BZ_{cp} / OP_p \quad (2.4)$$

де Z – запасомісткість;

BZ_{cp} - вартість запасів (середнє значення за рік);

OP_p – обсяг реалізації продукції (річний).

Розрахуємо запасомісткість за формулою 2.4:

$$Z_{2021} = 100913/1024652 = 0,01.$$

$$Z_{2020} = 95568/834494 = 0,1.$$

Отриманий результат говорить про те, що у 2021 р. 0,01 залишку запасів відноситься на одиницю відвантаженої продукції. Проте цей показник є усередненим, адже був розрахований на рік.

Наступним показником є забезпеченість матеріальними ресурсами (2.5).

$$Z_{mp} = BZ/ДП_з \quad (2.5)$$

де Z_{mp} – забезпеченість матеріальними ресурсами;

ВЗ – вартість запасів (за окремими видами);

ДП_з – денна потреба у запасах (за окремими видами).

Розрахуємо його для сировини та матеріалів станом на кінець 2021 р. та 2020 р. за формулою 2.5:

$$Z_{\text{мр}2021} = 92771/4800 = 19 \text{ дн.}$$

$$Z_{\text{мр}2020} = 76520/4200 = 18 \text{ дн.}$$

Отже, станом на кінець 2021 р. забезпеченість сировиною та матеріалами становила 19 днів, тобто протягом цього періоду підприємство не потребує оновлення запасів. Проте цей показник необхідно постійно контролювати та вчасно замовляти нові матеріали, тому що це впливає на виробничий процес і через відсутність достатньої кількості запасів підприємство може припинити діяльність і зазнати збитків.

Для оцінки використання матеріальних ресурсів також використовуються два узагальнюючі показники: матеріалоемність та витратоемність (

Матеріалоемність показує, скільки матеріальних витрат у грошовому вимірі припадає на одну гривню виробленої продукції.

з розрахунків показники не суттєво відрізняються один від одного, проте все ж таки є тенденція до зменшення частки витрат (рис. 2.6.).

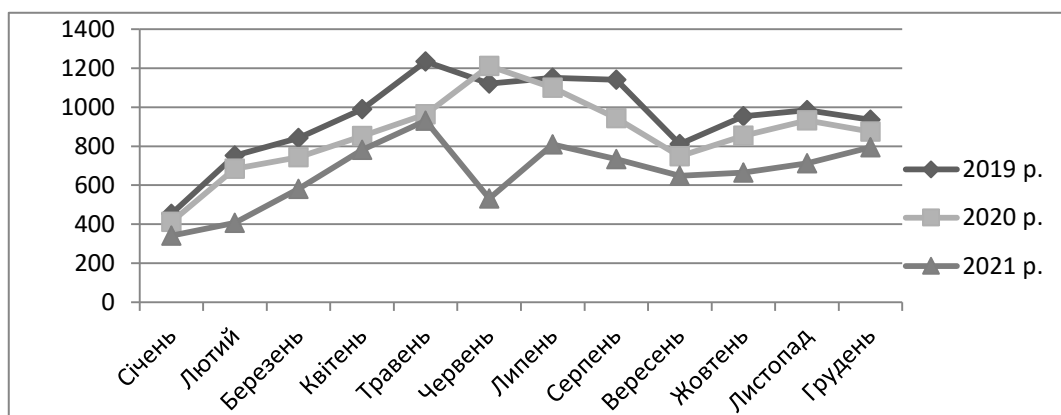


Рисунок 2.6. - Порівняння показників матеріалоемності та витратоемності вирощування пшениці озимої у 2019-2021 рр.

Повільне зменшення можна пояснити тим, що хоча у структурі технологічного процесу відбулись зміни, а саме зменшення питомої ваги споживаних матеріальних ресурсів, ціни на ресурси значно підвищились у 2021 році в порівнянні з 2020 роком. Враховуючи підвищення цін, складений план витрат на виробництво мав завищені показники і фактично в 2021 році було витрачено менше коштів на виробництво.

Результати проведеної оцінки ефективності логістичної діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» представлені у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 Оцінка ефективності логістичної діяльності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення, %
1	2	3	4
Коефіцієнт обіговості запасів, р.	9	10	10
Коефіцієнт запасомісткості	0,1	0,01	-90
Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, дн.	18	19	10
Коефіцієнт виконання загального плану виробництва, %	101,3	102,5	1,2
Коефіцієнт виконання виробничого плану за номенклатурою, %	98,8	99,9	1,1
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей, %	100	80	-25
Матеріалоемність	0,07	0,05	-40
Витратоемність	0,09	0,105	14,3
Рентабельність продажу продукції, %	2,6	37,6	93,1
Рентабельність каналів збуту продукції, %	15,8	29,6	46,6

Отже, проаналізувавши основні показники логістичної діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», можна зробити наступні висновки:

1. Більша частина логістичних витрат – це витрати на утримання запасів (48%). Для того, щоб скоротити загальні витрати, необхідно постійно контролювати рівень запасів, що зберігаються і не допускати перевищення нормативних значень. Це надасть змогу економити велику кількість коштів і спрямовувати їх, наприклад, на вдосконалення виробничого процесу.

2. Коефіцієнт оборотності показує, що переміщення запасів і готової продукції відбувається повільно.

3. У розрізі виробничої логістики аналіз показав, що виробничий план у 2021 році було перевиконано на 2,5%, а план виробництва за номенклатурою виконано майже на 100%.

В свою чергу рентабельність продажу продукції у 2021 році підвищилась на 35%, а рентабельність каналів збуту – на 14%. Це є позитивною тенденцією в діяльності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», проте дуже важливим є обрання правильної стратегії збуту задля втримання позицій на ринку.

2.3 Діагностика логістичної діяльності та аналіз процесу формування логістичної стратегії на підприємстві

В організаційній структурі ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» немає логістичного відділу, який би контролював та організовував матеріальні та інформаційні потоки. Це є суттєвим недоліком підприємства, адже за наявності такого відділу та правильній організації логістичних операцій підприємство мало б змогу економити кошти та час. Хоча управління логістикою відсутнє на ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», логістичні процеси все ж таки відбуваються.

Закупівельна логістика на ТОВ «Преображенське» організовується відділом постачання і включає

- вибір постачальників що будуть поставляти необхідні ресурси на ТОВ «Преображенське», в першу чергу, за критеріями надійності, якості та ціни;
- контроль за дотриманням графіків поставок матеріалів та у випадку порушення цих графіків своєчасне попередження керівництва;

- процес придбання на ТОВ «Преображенське» і найчастіше відбувається оплата за фактом отримання ресурсів, комплектуючих виробів, сировини та інших матеріалів.

Отримані ресурси, відповідно, зберігаються на складах ТОВ «Преображенське».

Матеріальне забезпечення на ТОВ «Преображенське» здійснюється на основі дійсного споживання, тобто запаси своєчасно поповнюються та утримуються на такому рівні, щоб вони змогли задовольнити будь-яку потребу підприємства у матеріалах у випадку затримання поставок.

Виробнича логістика на ТОВ «Преображенське» проявляється у виконанні наступних функцій:

- координація дій учасників логістичного процесу (формулювання та доведення виробничих цілей до окремих підрозділів згідно з загальними цілями підприємства);

- організація матеріальних потоків у виробництві (встановлення просторових та часових меж для учасників логістичного ланцюга);

- планування матеріального потоку (підготовка науково-технічних та економічних планів, прогнозів і програм дій);

- контроль за ходом матеріалопотоку (обробка та аналіз інформації про матеріальний потік, встановлення причин відхилення від запланованих показників, розробка рекомендацій щодо усунення недоліків).

При управлінні матеріальним потоком в рамках внутрішньої виробничої системи використовується виштовхуюча система, яка передбачає рух предметів праці з цеху в цех (з ділянки на ділянку) згідно з технологічним процесом. Відповідно до цього на кожній стадії обробки забезпечується запланований обсяг матеріалів, що необхідні для виробництва та переходу на іншу технологічну стадію.

Також варто зазначити, що на ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» використовується накопичуюча форма організації матеріального потоку, яка

включає використання комплексу складів для узгодженої роботи логістичної системи.

Реалізація функцій розподільчої логістики покладена на відділ збуту ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ». Серед цих функцій можна визначити наступні:

- планування процесу реалізації продукції;
- організація відвантаження продукції;
- контроль за транспортуванням;
- вибір схеми розподілу матеріальних потоків;
- формування каналів розподілу тощо.

За останній рік в структурі запасів ТОВ «Преображенське» відбулись певні зрушення (рис. 2.13.).

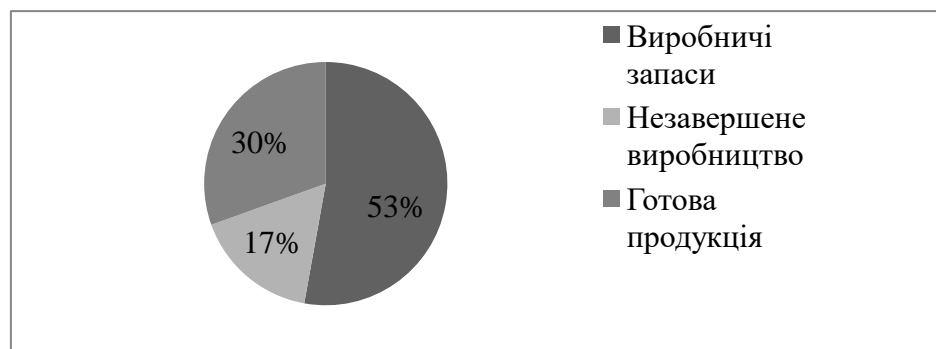


Рисунок 2.6 - Структура запасів «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» на кінець 2021 р.

Наявність значної частини виробничих запасів на складах обумовлює негативні наслідки для результативності діяльності ТОВ «Преображенське»: збільшення витрат на їх зберігання, ріст суми податків, неотримання можливих доходів через утримання фінансових ресурсів в запасах, втрати в результаті фізичного та морального зносу запасів.

Основна причина утримання на складах саме виробничих запасів – це наявність в їх структурі частини матеріалів без руху (більше одного року), що

негативно впливає на ефективність функціонування складської системи в цілому.

Для того, щоб підвищити ефективність складського господарства необхідно змінити підхід до формування запасів. На даний момент на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» використовується консервативний підхід, що передбачає не лише задоволення поточних потреб у запасах, а й створення великих резервів на випадок перебоїв з постачанням, зниження якості виробництва продукції, затримки погашення дебіторської заборгованості, активізації попиту тощо. Негативні наслідки даного підходу переважають над позитивними через зниження рентабельності та оборотності запасів.

Тому для ТОВ «Преображенське»у доцільно перейти до використання помірною підходу, який спрямований на створення резервів на випадок виникнення проблем у процесі виробництва. Він ґрунтується на детальних розрахунках оптимального рівня запасів (на основі даних за попередні роки), які дозволять визначити середні показники рентабельності та ризику.

Що ж стосовно матеріалів без руху у структурі виробничих запасів, то підприємству необхідно їх ліквідувати одним із шляхів: спробувати повернути постачальнику або реалізувати на ринку за їх собівартістю. Усунувши надлишок запасів, що не приносять користі, підприємство зможе значно скоротити витрати та отримати дохід відповідно.

Витрати на збут продукції у 2021 році склали 4124629 грн, що на 13,5 % більше, ніж в попередньому році.

Процеси, пов'язані з інформаційними потоками, на ТОВ «Преображенське»і, звичайно, присутні, проте вони не контролюються жодним з підрозділів. Інформація, що виникає на підприємстві, відповідно до її призначення передається з відділу в відділ і це ускладнює процес документообігу.

Як виробничі, так і не виробничі відділи ТОВ «Преображенське»у є по суті тими ланками, що управляють інформаційними потоками і виконують

наступні функції: збір інформації, аналіз інформації, накопичення та зберігання інформації, транспортування інформації, фільтрування потоку інформації, виконання перетворень інформації тощо.

Аналіз інформаційних потоків на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» дозволив зробити висновок про те, що в більшості випадків інформаційний потік попереджує матеріальний, проте іноді відбувається і навпаки (у разі необхідності проведення аналізу результатів діяльності).

Також варто зазначити, що на ТОВ «Преображенське» достатньо розвиненою є забезпечуюча інформаційна підсистема. Вона представлена двома елементами (рис. 2.15.).

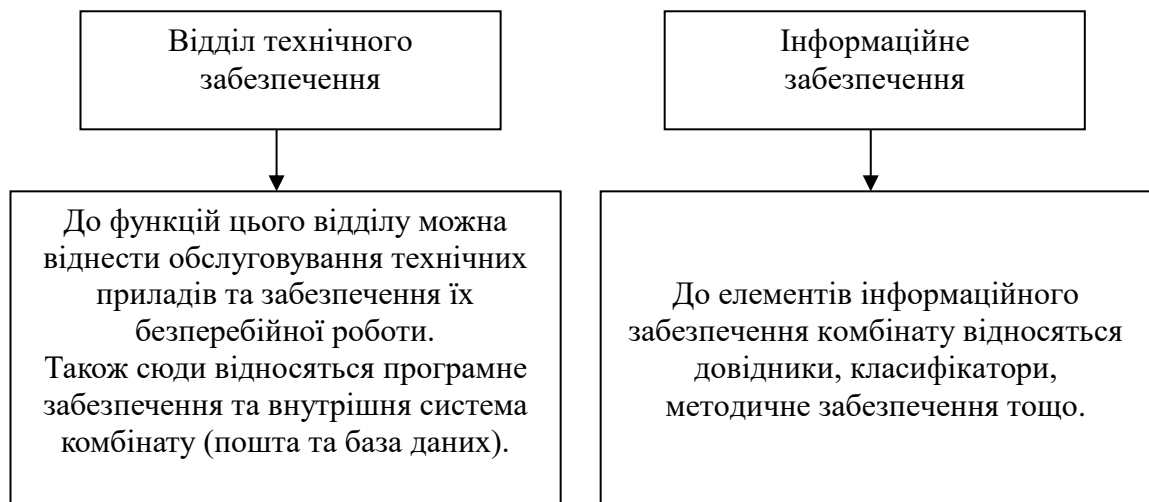


Рис. 2.15. Забезпечуюча інформаційна система «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

Інформаційна взаємодія на ТОВ «Преображенське» має як вертикальний (ієрархічний), так і горизонтальний (взаємодія між відділами) характер.

Проте все ж таки недостатній рівень організації та контролю інформаційних потоків на ТОВ «Преображенське» призводить до негативних наслідків, а саме несвоєчасність отримання інформації, ускладненість організації документообігу, висока тривалість передачі інформації через велику її кількість та застарілість технологій обробки інформації.

Розглянувши логістичні процеси на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», можна зробити висновок, що нагальною потребою ТОВ «Преображенське» є створення відділу логістики з метою ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками та співпраці з іншими підрозділами. Правильно організована логістична система надасть можливість інтегрувати всі сфери діяльності на ТОВ «Преображенське» і та досягнути бажаного результату з мінімальними витратами часу і ресурсів шляхом оптимального наскрізного управління логістичними операціями.

В першу чергу, з метою ефективної організації логістичної діяльності ТОВ «Преображенське» необхідна обґрунтована розробка логістичної стратегії. У випадку «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» необхідно звернути увагу на стратегії закупівель та збуту.

З метою оптимізації стратегії ТОВ «Преображенське» раз на півроку проводить наступні заходи:

1. Аудит зовнішнього та внутрішнього середовища «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», що надає можливість визначити фактори ризику та можливості для ТОВ «Преображенське».

2. Встановлення конкретних цілей, які допомагають визначити шляхи досягнення очікуваного результату діяльності.

3. Моніторинг фактичних показників діяльності, що сприяє вчасному виявленню проблем та їх вирішенню.

4. Складання планів розвитку та планів мінімізації витрат в розрізі загального стратегічного планування, які допомагають вдосконалити діяльність ТОВ «Преображенське».

Проте через відсутність саме логістичного відділу на ТОВ «Преображенське», деякі з необхідних процесів на ТОВ «Преображенське» не відбуваються. Це, звичайно, призводить до підвищення витрат, ускладнення інформаційного потоку та ряду інших недоліків.

З метою покращення ситуації доцільно запропонувати ряд наступних заходів:

- в ході внутрішнього аудиту провести аналіз загальної стратегії ТОВ «Преображенське»у через призму логістики, що надасть змогу врахувати контекст і задати загальні цілі логістики, визначити її стратегічну сфокусованість і, можливо, сформулювати логістичну місію;

- встановити конкретні цілі, що покажуть, як можна реалізувати кожний логістичний вид діяльності;

- створити відповідну організаційну структуру, частиною якої стануть відділ і відповідальні особи, що будуть контролювати логістичні процеси на ТОВ «Преображенське»і та основними завданнями якого буде управління матеріально-технічним забезпеченням, управління транспортним господарством, управління складським господарством, обслуговування інформаційної системи підприємства, доставка і розподіл готової продукції ТОВ «Преображенське»у;

- за відсутності досвіду логістичної діяльності провести моніторинг роботи організацій-лідерів та адаптувати показники їх діяльності для мотивації (це надасть змогу зрозуміти, яким чином має відбуватися планування, здійснення та контроль логістичної діяльності).

Створення логістичного відділу сприятиме обґрунтованій розробці логістичної стратегії, яка об'єднає існуючі стратегії зі збуту, закупівель та виробництва.

Створення та правильна організація роботи логістичного відділу надасть змогу:

- аналізувати загальну стратегію з погляду логістики;
- встановлювати цілі для реалізації кожного виду логістичної діяльності;
- спростити організаційну структуру підприємства;
- переймати досвід організацій-лідерів шляхом моніторингу їх логістичної діяльності.

Варто також зазначити, що через відсутність поняття «логістики», на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» не встановлюються більшість планових показників логістичної діяльності. Це є суттєвим недоліком, адже підприємство не має змоги в повній мірі оцінити ефективність діяльності. Серед таких показників знаходяться коефіцієнт оборотності запасів, запасомісткість, витратоємність, матеріаломісткість, коефіцієнт рентабельності продажу, виробництва, каналів збуту тощо.

Через відсутність ефективної логістичної стратегії на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» існує ряд нагальних проблем у логістичній діяльності:

1. У структурі запасів знаходиться велика частка виробничих запасів та матеріалів без руху. Це призводить до збільшення витрат ТОВ «Преображенське», недотримання частки доходів через утримання фінансових ресурсів в запасах та втрат від їх зносу. Рішенням може стати перехід ТОВ «Преображенське» від консервативного до помірною підходу в організації управління запасами, а також необхідно прийняти рішення щодо матеріалів без руху: їх можна або спробувати повернути постачальнику, або реалізувати на ринку.

2. Через низький рівень організації та ускладненість процесу передачі інформації на ТОВ «Преображенське» з'являється ряд проблем: несвоєчасність отримання інформації, ускладненість процесу документообігу, висока тривалість передачі інформації. Це все є наслідком ускладненої організаційної структури і покращення інформаційного потоку можливе лише за впровадження сучасних технологій та оптимізації організаційної структури ТОВ «Преображенське».

Логістичне планування необхідне будь-якому підприємству задля встановлення цілей, визначення шляхів їх досягнення та прийняття необхідних рішень керівництвом. На жаль, на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» не визначаються планові показники логістичної діяльності, а тому порівняти їх з фактичними результатами не можливо. Це є суттєвим недоліком, адже

логістика стосується більшості процесів діяльності виробничого підприємства.

Для того, щоб змінити цю ситуацію, в першу чергу, необхідно скласти стратегічні та оперативні плани логістичної діяльності. Поряд з цим, важливо також скласти їх за ієрархією та співвідносити їх із функціональними сферами логістики: виробництво, збут, закупівлі тощо.

Отже, розглядаючи процес формування логістичної стратегії на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», можна сказати, що це є вузьким місцем ТОВ «Преображенське»у і це питання потребує пристальної уваги з боку керівництва.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

3.1 Організаційно-економічні заходи щодо ефективного впровадження логістичної стратегії

Для того, щоб виявити можливі стратегії росту «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» на ринку, необхідно скористатись матрицею І. Ансоффа. Ця матриця надасть можливість систематизувати інформацію про ринок та продукцію підприємства та допоможе правильно обрати напрямок розвитку з урахування існуючих ресурсів та можливостей ТОВ «Преображенське»у [34].

Аналіз за допомогою матриці Ансоффа передбачає оцінку чотирьох стратегій росту та вибору найбільш оптимальної стратегії для підприємства.

На першому етапі аналізується стратегія проникнення, тобто можливість росту на існуючому ринку з існуючим товаром (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Аналіз можливості застосування стратегії проникнення для «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на існуючому ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Не можливо
1	2	3	4
Опис існуючого ринку та продукції	Існуючий ринок: оптовий продаж промислових товарів. Існуюча продукція: промислові товари (титанова продукція)		
Темп росту ринку	Високий	Уповільнений	Стагнація
Рівень споживання товарів підприємства цільовою аудиторією	Нижче, ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому на ринку
Частота використання товарів цільовою аудиторією	Максимальна	Помірна	Низька

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Рівень дистрибуції товарів на ринку	Нижче, ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому на ринку
Рівень знання підприємства на світовому ринку	Нижче, ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому на ринку
Економія від масштабу	Є		Не має
Продукція підприємства має конкурентні переваги на існуючому ринку	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		Не має

На другому етапі розглядається стратегія розвитку ринку, тобто можливості виходу підприємства на новий ринок з існуючим товаром. Під новим ринком розуміється як географічно нові ринки, так і нові цільові групи споживачів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Аналіз можливості застосування стратегії розвитку ринку для «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи є у підприємства можливість вийти з існуючим товаром на нові ринки?		
	Можливо	Ймовірно	Не можливо
Опис існуючого ринку та продукції	Новий ринок: оптовий продаж промислових товарів в Україні та розширення ринків збуту за кордоном. Існуюча продукція: промислові товари (титанова продукція)		
Підприємство успішне в поточній діяльності	Так	Є невеликі проблеми	Ні, необхідно вдосконалювати продукцію
Кількість «гравців» на новому ринку	Невелика кількість «гравців» (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але не достатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	Уповільнений	Стагнація
Продукція має унікальні властивості, має конкурентні переваги або підприємство володіє унікальною технологією	Так		Ні

Підприємство володіє достатнім капіталом для інвестування в розвиток нових ринків	Так		Ні
---	-----	--	----

На третьому етапі необхідним є розгляд можливості створення нового товару на вже існуючому ринку, тобто аналіз можливості впровадження стратегії розвитку товару (табл. 3.3). Новим товаром можуть бути: вдосконалений товар, товар у новій упаковці, абсолютна новинка тощо.

Також варто зазначити, що у випадку наявності декількох варіантів нової продукції, підприємство має розглядати та аналізувати кожен з видів окремо.

Таблиця 3.3- Аналіз можливості застосування стратегії розвитку товару для «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи є у підприємства можливість успішно розширити асортимент товарів на існуючому ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Не можливо
Опис існуючого ринку та продукції	Існуючий ринок: оптовий продаж промислових товарів. Нова продукція: готова титанова продукція (деталі, механізми, готові до використання товари)		
Темп росту існуючого ринку	Високий	Уповільнений	Стагнація
Розмір існуючого ринку	Великий	Середній	Невеликий
Існуючий товар застарів, має недоліки, знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Так	Є тенденції до зниження попиту на існуючий товар	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових «гравців»	Є		Не має
Залежність успіху в галузі від інноваційності	Є		Не має
Рівень оновлення асортименту конкурентів	Високий		Низький

На останньому етапі розглядається можливість створення нового товару на нових ринках (табл. 3.4).

Таблиця 3.4- Аналіз можливості застосування стратегії диверсифікації для «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є у підприємства необхідність у диверсифікації?		
	Можливо	Ймовірно	Не можливо
1	2	3	4
Опис існуючого ринку та продукції	Новий ринок: оптовий продаж промислових товарів в Україні та розширення ринків збуту за кордоном. Нова продукція: готова титанова продукція		
Темпи росту існуючих ринків підприємства	Стагнація	Уповільнений	Високий
Конкуренція на існуючих ринках	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Підприємство має додаткові ресурси	Так		Ні
Підприємство має додатковий рівень компетенції	Так		Ні
Можливості росту на існуючих ринках з існуючими товарами	Мінімальні або відсутні		Є

Таким чином, розглянувши чотири варіанти стратегій росту відповідно до моделі І. Ансоффа, можна зробити висновки щодо можливості застосування кожної з них (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Висновки щодо можливості застосування стратегій росту для «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія проникнення	Ймовірно	Є всі шанси для реалізації даної стратегії. Не дивлячись на відсутність ефекту від масштабу та високого рівня можливостей до інвестування, підприємству необхідно поступово розвиватись, збільшувати кількість споживачів та якість продукції.
Стратегія розвитку ринку	Можливо	Вихід на нові ринки, а саме ринок України та нові ринки за кордоном – це найкраще джерело росту. Підприємство має всі ресурси та можливості для реалізації такої стратегії, проте залишається єдине питання – це якість продукції, яку необхідно вдосконалювати.
Стратегія розвитку товару	Можливо	Підприємство володіє всіма ресурсами для розширення асортименту продукції та введення нової категорії товарів, а саме готової титанової продукції (деталі, механізми тощо).
Стратегія диверсифікації	Не можливо	У підприємства є хороші можливості для росту на існуючих або нових ринках за допомогою існуючої або нової продукції. Диверсифікувати діяльність підприємства не рекомендується

З огляду на все вищеперераховане можна зробити висновок, що на даному етапі діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» має певні проблеми, а саме наявність продукції з надвисокою собівартістю, відставання від конкурентів за якістю продукції, послаблений фінансовий стан та необхідність пошуку нових можливостей для росту. Для вирішення цих проблем у стратегічній перспективі підприємство має звернутись до сучасних методів. Саме одним з таких методів є стратегічне логістичне планування, що покликане створити узагальнену модель дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей ТОВ «Преображенське»у шляхом координації та розподілу ресурсів на основі її логістизації.

На користь впровадження логістичної системи та створення логістичної стратегії на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» свідчить також аналіз його логістичної діяльності, який показав, що через відсутність логістичної стратегії на підприємстві, виникає ряд суттєвих недоліків в господарській діяльності.

Таким чином, враховуючи всі проблемні ділянки ТОВ «Преображенське»у, варто створити, по-перше, логістичний відділ, а також розробити ефективну логістичну стратегію і контролювати виконання зазначених в ній показників.

Серед варіантів логістичних стратегій, що використовуються виробничими підприємствами сьогодні, найдоцільнішою для «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» є стратегія мінімізації логістичних витрат. Дана стратегія вимагає:

1. Створення логістичної системи та органу управління логістичною діяльністю підприємства.
2. Скорочення (оптимізацію) операційних логістичних витрат за окремими логістичними функціями.
3. Оптимізацію рівня запасів у логістичній системі.
4. Вибір оптимальних варіантів «складування - транспортування».

Отже, обравши запропоновану стратегію мінімізації логістичних витрат, «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» зможе, окрім економії грошових коштів, підвищити ефективність своєї діяльності та оптимізувати рівень запасів та діяльність складського господарства. Надалі після апробації запропонованих заходів можливе впровадження й інших заходів, що спрямовані на оптимізацію логістичних витрат ТОВ «Преображенське»у.

Як вже зазначалось, найоптимальнішою логістичною стратегією для «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» є стратегія мінімізації витрат. На основі положень даної стратегії має бути складено план її реалізації, що включатиме конкретні кроки на шляху досягнення бажаного результату (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 -План впровадження стратегії мінімізації логістичних витрат «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»

Положення стратегії	Кроки (етапи) досягнення
1	2
Створення логістичної системи та органу управління логістичною діяльністю.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення відповідальних осіб. 2. Внесення змін в організаційну структуру та штатний розклад підприємства. 3. Розробка положення про діяльність логістичного відділу та посадових інструкцій.
Скорочення (оптимізація) операційних логістичних витрат за окремими логістичними функціями.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення відповідальних осіб. 2. Розробка нормативів витрат. 3. Визначення системи оцінки та аналіз логістичних витрат.
Оптимізація рівня запасів у логістичній системі.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення відповідальних осіб. 2. Розробка нормативів рівня запасів. 3. Пошук шляхів оптимізації рівня запасів. 4. Постійний контроль рівня запасів відповідно до розроблених норм.
Вибір оптимальних варіантів «складування-транспортування».	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення відповідальних осіб. 2. Вибір оптимальної системи та обсягів доставки продукції на склади та відвантаження з них. 3. Оптимізація системи транспортування продукції та процесу постачання матеріалів.
Оцінка ефективності впроваджених заходів.	

Кожне положення стратегії включає в себе етап визначення відповідальних осіб. Цей етап можна поділити на декілька підпунктів. Перший з них, у зв'язку з відсутністю фахівців з логістики, має передбачити створення групи працівників (фахівці зі збуту, закупівель та економічного планування), які на перших етапах впровадження логістичної стратегії будуть відповідати за організаційні моменти. До загальних обов'язків визначених осіб мають відноситись наступні:

- розробка та впровадження стандартів зберігання, збуту та транспортування продукції з метою мінімізації витрат підприємства;
- організація контролю якості роботи учасників логістичного ланцюга «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ»;
- організація матеріалопотоку, формування закупівельно-збутового ланцюга з врахуванням вимог раціональності та економії;
- впровадження системного управління запасами та розподілом продукції;
- координація роботи транспорту ТОВ «Преображенське»;
- пошук, вибір та впровадження нових інформаційних технологій для забезпечення оптимального функціонування матеріального потоку.

На другому підетапі доцільним буде створити логістичний відділ та відповідно змінити організаційну структуру «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» для того, щоб вона більш гнучкою та відповідала умовам сучасного ринку..

Звичайно, при створенні нової одиниці організаційної структури для неї мають бути розроблені Положення про відділ та Посадові інструкції для співробітників цього відділу.

3.2. Інноваційні стратегії в логістиці та управлінні ланцюгами поставок

Важливість логістики та управління ланцюгами поставок у сучасній глобальній економіці є більш помітною, ніж будь-коли, оскільки ці сектори утворюють основу міжнародної торгівлі та комерції.

Такі ключові технології, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей (IoT), революціонізують торгівлю, підвищуючи ефективність і безпеку в управлінні ланцюгами поставок. Поряд з технологічним прогресом все більше уваги приділяється стійкості, що обумовлено екологічними проблемами та пошуком довгострокових економічних вигод [1].

Крім того, початок повномасштабного вторгнення росії в Україну довів необхідність стійкості ланцюгів поставок, підкресливши потребу у гнучких і надійних мережах, які здатні адаптуватися до непередбачуваних змін та і відновлюватися після воєнних дій.

Ця динамічна взаємодія технологій, стійкості та стійкості встановлює контекст для поточних викликів і можливостей у логістиці та управлінні ланцюгами поставок, обрамлюючи критичні теми, досліджувані в цій статті.

У сучасну технологічну епоху індустрія логістики переживає фазу трансформації, спричинену інтеграцією передових технологій, таких як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) і блокчейн . Ці технології багато в чому змінюють структуру логістики та управління ланцюгами поставок [2]. Штучний інтелект стоїть в авангарді цієї трансформації. Його застосування в прогностичній аналітиці революціонізує прогнозування попиту, дозволяючи компаніям прогнозувати потреби ринку з більшою точністю.

Така точність прогнозування допомагає оптимізувати управління запасами, зменшити ймовірність надмірних запасів або нестачі, а отже, мінімізувати витрати, пов'язані з надлишковими запасами. ШІ також покращує процеси прийняття рішень, автоматизує рутинні завдання та сприяє

розробці розумніших стратегій на основі даних, які можуть адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Інтернет речей є ще однією ключовою технологією цієї революції [3]. Оснастивши товари та транспортні контейнери датчиками IoT, компанії тепер можуть контролювати свої відправлення в режимі реального часу. Ця можливість відстеження в режимі реального часу поширюється від складу до кінцевої доставки, надаючи цінні дані про місцезнаходження, температуру, вологість та інші важливі

Перехід до цифрових рішень у логістиці передбачає ретельно спланований підхід до вирішення таких завдань, як інтеграція різноманітні технологічні платформи, забезпечення надійної безпеки даних і підвищення кваліфікації робочої сили.

Компанії часто приймають стратегію поетапного розгортання, насамперед віддаючи пріоритет цифровим вдосконаленням у ключових операційних сферах. Такий підхід дозволяє дбайливо управляти ресурсами та зменшувати ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Крім того, важливе значення має сприяння розвитку цифрової культури, яка включає комплексні програми навчання та розвитку для підготовки працівників до нових технологій і процесів [4].

Ефективне залучення зацікавлених сторін також має вирішальне значення, оскільки воно допомагає зрозуміти та вирішити проблеми всіх залучених сторін, від персоналу до постачальників, забезпечуючи більш плавний та всеосяжний перехід до цифрових логістичних операцій.

Вивчення різноманітних історій успіху в галузі логістики демонструє потенціал і переваги цифрової трансформації. Один із відомих випадків стосується великої мережі роздрібною торгівлі, яка використала потужність штучного інтелекту, щоб покращити свої можливості прогнозування попиту. Цей крок не тільки дозволив компанії підтримувати точніші рівні запасів, але також призвів до значної економії витрат на утримання запасів, гарантуючи,

що продукти будуть доступні, коли вони потрібні клієнтам. Подібним чином розгортання технологій Інтернету речей глобальним постачальником логістичних послуг допомогло досягти значних покращень у відстеженні посилок, що дозволило компанії запропонувати клієнтам розширений досвід завдяки підвищеній видимості процесу доставки, а також підвищити загальну операційну ефективність. Ці приклади свідчать про те, який значний вплив може мати цифрова трансформація, забезпечуючи компаніям надійну конкурентну перевагу на ринку, що дедалі більше розвивається у сфері технологій.

У складній сфері управління ланцюгом постачання визначення ризиків є важливим кроком до забезпечення безперервності та ефективності роботи. Ланцюжки поставок вразливі до багатьох ризиків, включаючи стихійні лиха, такі як землетруси та урагани, геополітичну напруженість, яка може призвести до торгових ембарго, а також коливання ринку, які можуть спричинити раптові зміни в динаміці попиту та пропозиції. Проведення ретельної оцінки ризиків дозволяє організаціям точно визначити потенційні вразливості та розробити стратегії пом'якшення, які можуть запобігти або мінімізувати вплив цих збоїв. Наприклад, розуміння наслідків зміни клімату може допомогти підготуватися до більш частих і суворих погодних явищ, тоді як визнання наслідків політичної нестабільності може допомогти в процесі прийняття рішень щодо географічної диверсифікації постачальників або виробничих потужностей. Оцінка ризиків – це не одноразова спроба; скоріше, це постійний процес, який вимагає постійної пильності та адаптації до нових загроз і глобальних умов, що змінюються.

Для посилення стійкості в ланцюгах постачання організаціям вкрай необхідно розробити надійні стратегії, які дозволять їм витримати і швидко відновити після непередбачених подій. Це може включати диверсифікацію джерел постачання, щоб уникнути надмірної залежності від одного постачальника чи регіону, що може стати єдиною точкою відмови.

Впровадження комплексного планування на випадок непередбачених ситуацій може додатково підготувати ланцюги поставок до різних сценаріїв, гарантуючи, що вони мають дієві плани для підтримки операцій.

Крім того, інвестиції в гнучкі логістичні рішення, такі як варіанти мультимодального транспорту, можуть забезпечити гнучкість, необхідну для зміни маршруту товарів і послуг, коли стандартні канали скомпрометовані. Заохочення відносин співпраці з постачальниками та партнерами зміцнює довіру та спілкування, що є важливим для скоординованих зусиль реагування під час збоїв. Технології, особливо такі досягнення, як Інтернет речей (IoT) і блокчейн, відіграють важливу роль у створенні стійкості, пропонуючи аналіз даних у реальному часі та відстеження, дозволяючи своєчасно приймати рішення та реагувати на збої в ланцюжках поставок [5].

Ефективність проактивного управління ризиками та стратегій стійкості демонструють приклади з реального світу, коли ланцюжки постачання подолали значні проблеми. Наприклад, під час пандемії COVID-19 деякі компанії швидко змінили свої стратегії ланцюга постачання, щоб впоратися з карантинном і закриттям кордонів, знайшовши альтернативних постачальників або адаптувавши управління запасами до більш локалізованого підходу [6]. Перед обличчям стихійних лих, таких як цунамі чи урагани, бувають випадки, коли компанії використовують свої стійкі практики ланцюга постачання, такі як підтримка стратегічних запасів і попередньо встановлені протоколи надзвичайних ситуацій, щоб швидко відновити роботу та уникнути тривалих простоїв. Крім того, під час геополітичних подій, таких як торговельні війни, організації, які вже інвестували в різноманітну базу постачальників у різних країнах, мали кращі можливості орієнтуватися в імпортно-експортних обмеженнях. Ці приклади служать переконливими доказами сили передового планування та впровадження заходів стійкості, які не тільки захищають ланцюги поставок від поточних ризиків, але й готують їх до майбутніх криз.

У динамічному та постійно змінюваному структурі глобальної торгівлі взаємозв'язок і взаємозалежність суб'єктів ланцюга поставок ніколи не були настільки вираженими. Співпраця стає наріжним каменем у побудові надійного та успішного ланцюга постачання, функціонуючи як згуртована сила, яка об'єднує постачальників, виробників, дистриб'юторів і кінцевих споживачів до єдиної амбіції ринкової досконалості [7].

Цей дух спільної взаємодії виходить за межі традиційної конкуренції, сприяючи партнерству, у якому зацікавлені сторони колективно беруть участь у вдосконаленні операційних робочих процесів, підвищенні загальної кваліфікації та стимулюванні інновацій із синергією. Поява мережі, сформованої завдяки такому партнерству, закладає основу для спільного досвіду, ресурсів і компетенції. Об'єднавши свої сили, учасники ланцюжка постачання можуть ефективно організовувати стратегії зниження витрат і прискорювати життєвий цикл продукту від ідеї до доступності для споживача, отримуючи перевагу в боротьбі за ринок.

Крім того, середовище співпраці підтримує атмосферу відкритого спілкування та прозорості, що дає змогу ланцюжку постачання виявляти надзвичайну гнучкість і спритність — квінтесенційну рису для переговорів щодо бурхливих тенденцій споживчих переваг і несподіваних збоїв у динаміці постачання [88].

Саме в рамках цієї співпраці ланцюг постачання перетворюється на адаптивний організм, який інтуїтивно реагує на мінливі вимоги ринку. Партнери, використовуючи колективний інтелект і ресурси, можуть пом'якшити ризики та вміло використовувати можливості, забезпечуючи безперервність операцій і підтримуючи цілісність ланцюжка поставок, навіть якщо вони стикаються з труднощами. Зрештою, це злиття спільних зусиль, які завершуються грізною, стійкою мережею постачання, готовою не просто виживати, але й процвітати в середовищі, де зміни є єдиною константою, а гнучкість — справжнім показником конкурентної переваги.

Поява передових технологій значно полегшила спільні зусилля в рамках ланцюгів постачання. Хмарні обчислення служать основою для спільних зусиль, надаючи централізовану платформу, де дані в реальному часі доступні для всіх сторін, що робить обмін інформацією легким і ефективним. Платформи для спільної роботи та програмні рішення відіграли важливу роль у покращенні зв'язку та координації, гарантуючи, що всі учасники відповідають спільним цілям. Крім того, поява технології блокчейн пропонує безпрецедентний рівень прозорості та довіри серед партнерів ланцюга поставок. Завдяки своєму незмінному реєстру блокчейн гарантує, що дані та транзакції є безпечними та такими, що їх можна перевірити, мінімізуючи ризики шахрайства та суперечок, а також забезпечуючи безперервний потік товарів та інформації.

Застосування спільних підходів в управлінні ланцюгом постачання приносить безліч переваг, але також створює кілька проблем, які необхідно вирішити.

З іншого боку, співпраця може значно підвищити ефективність ланцюгів постачання, коли спільні ресурси призведуть до зниження витрат, а спільне вирішення проблем сприятиме інноваціям. Співпраця природним чином призводить до збільшення кількості ідей і потенційних рішень, що дозволяє компаніям бути більш винахідливими та проактивними. Спільні зусилля також покращують гнучкість ланцюга постачання, дозволяючи швидше реагувати на запити споживачів і ринкові тенденції. Однак така співпраця не позбавлена перешкод [99].

Узгодити цілі та стратегії в різних організаціях із різними культурами та цілями може бути складно. Крім того, питання щодо обміну даними та збереження конфіденційності є першорядними, оскільки обмін значними обсягами інформації може викликати занепокоєння щодо безпеки даних і прав інтелектуальної власності. Координація між багатьма партнерами може стати складною, вимагаючи надійного управління та чітких каналів зв'язку, щоб

гарантувати, що всі сторони працюють із єдиною метою та однаково інвестують в успіх спільного підприємства.

Структуру логістики зазнає значних змін із впровадженням новаторських парадигм, таких як логістичні послуги на вимогу та багатоканальні мережі розподілу [10].

Логістика на вимогу є особливо трансформаційною, оскільки використовує гнучку робочу силу в економіці концертів для збільшення або зменшення можливостей логістики залежно від попиту в реальному часі, пропонуючи таким чином більш економічно ефективне рішення, ніж традиційні моделі логістики. Цей підхід схожий на послуги спільного транспортування, але для переміщення товарів. З іншого боку, багатоканальне розповсюдження революціонує спосіб споживачів робити покупки та взаємодіяти з брендами. Об'єднуючи численні канали роздрібної торгівлі — онлайн-магазини, фізичні торговельні точки, мобільні додатки та каталоги — в єдину цілісну подорож клієнта, багатоканальна дистрибуція прагне забезпечити зручні покупки, які задовольняють потреби споживачів у зручності та швидкості. Ці інноваційні моделі не тільки відповідають споживчому попиту, але й змушують управління ланцюгом поставок розвиватися, приділяючи особливу увагу гнучкості, оперативності та орієнтованості на клієнта.

Застосування цих авангардних моделей логістики пов'язане зі значними труднощами, з якими підприємства повинні впоратися. З практичної точки зору, такі операційні перешкоди, як розробка логістичної інфраструктури, яка може гнучко масштабуватися відповідно до коливань попиту, і управління тонкощами багатоканальної системи розподілу є величезними. Технологічно необхідна інтеграція складних ІТ-систем, здатних синхронізувати управління запасами та замовленнями по всіх каналах. У стратегічному плані підприємства мають бути спритними та сприйнятливими до змін, готовими змінювати стратегії в міру зміни поведінки споживачів. Проте організації

можуть подолати ці перешкоди завдяки сильному лідерству, інвестиціям у технології та зосередженню на управлінні змінами, щоб навчити та підготувати свою робочу силу до переходу. За допомогою правильного підходу компанії можуть використовувати трансформаційний потенціал цих логістичних моделей, перетворюючи виклики на можливості для зростання та диференціації.

Вплив цих інноваційних моделей логістики на ефективність ланцюга постачання та задоволеність клієнтів є значним. З одного боку, вони відкривають безліч переваг, суттєво підвищуючи гнучкість операцій ланцюга постачання, пропонуючи значну ефективність витрат завдяки кращому використанню активів і зменшенню накладних витрат. Вони також покращують взаємодію з клієнтами, забезпечуючи швидші терміни доставки, більш персоналізовані послуги та гармонійний досвід покупок на різних платформах. Однак не можна недооцінювати складність організації таких передових систем. Їм потрібен надійний технологічний каркас, здатний обробляти комплексну аналітику даних і приймати рішення в реальному часі. Крім того, організації повинні боротися з потенціалом збільшення операційної складності та постійним тиском адаптації до технологічного середовища, що постійно змінюється. Незважаючи на ці проблеми, ті підприємства, яким вдається ефективно впроваджувати ці інноваційні моделі логістики, отримують конкурентну перевагу, піднявши планку ефективності ланцюга поставок і задоволеності клієнтів.

Цифрова трансформація відіграє вирішальну роль щодо стійкості у сфері логістики та управління ланцюгами поставок. Це підкреслює значний вплив впровадження таких технологічних досягнень, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, на підвищення ефективності, прозорості та безпеки ланцюгів постачання.

Важливість сталого розвитку це не тільки відповідь на екологічні проблеми, але й життєво важливий елемент довгострокової економічної

стратегії в логістичних операціях.

Необхідно стійкості в адаптованих ланцюгах поставок, урок, підкреслений нещодавніми глобальними збоями, наголошуючи на необхідності і надійних мереж. Заглядаючи вперед, стаття пропонує благодатне підґрунтя для майбутніх досліджень, зокрема щодо розробки більш стійких і стійких моделей ланцюгів поставок, використання нових технологій для більш ефективної співпраці та вивчення інноваційних логістичних рішень, щоб йти в ногу з мінливими вимогами ринку.

Сфера логістики та управління ланцюгами поставок повинна постійно впроваджувати інновації та адаптуватися, вирішуючи динамічні виклики, пов'язані з постійними змінами в глобальному економічному середовищі.

3.3. Вплив стратегічного іпередбачення, ефективного прийняття рішень і стратегічної гнучкості на продуктивність логістики

Сучасні інтелектуальні тенденції надають великого значення вивченню лідерської поведінки. Це пояснюється тим, що він включає всі переважаючі змінні в робочій структурі інтелектуальних цінностей, звичаїв і цивілізаційних горизонтів, а також матеріальних аспектів, які в основному впливають на працівників, а промислові компанії, особливо керівництво, зараз проходять етап радикальної трансформації через тиск спричинені прискоренням змін у технологічному середовищі, воєнний стан в Україні.

Проте сучасні лідери прагнули застосовувати сучасні адміністративні підходи шляхом запровадження сучасних адміністративних, освітніх методів, а також підвищення продуктивності; що вимагає від них уваги до якості процесів прийняття стратегічних рішень, щоб йти в ногу з майбутніми потребами, і найвидатнішою з цих сучасних інтелектуальних тенденцій є стратегічна розвідка.

Стратегічна розвідка – це ефективний інструмент, який сприятиме зосередженню ТОВ «Преображенське» на досягнення своїх довгострокових цілей, допомагають їм утримувати свої позиції, проглядати своє майбутнє, а також допоможуть керівництву адаптуватися до навколишніх змін.

Деякі організації сформували підрозділи стратегічної розвідки для надання інформації, яка обґрунтовує прийняття рішень, і роль керівника стратегічної розвідки з'явилася в багатьох компаніях, були створені дослідницькі центри стратегічної розвідки.

Компанії загалом усвідомлюють, що багато філософії та адміністративних інструментів, які домінували протягом багатьох років, зараз більше неможливі через багато факторів, у тому числі підвищення інтенсивності конкуренції в різних сферах на локальному та глобальному рівнях. У яких діють ці інституції, зараз вони характеризуються великою неоднозначністю та складністю, що вимагає швидкої адаптації до змін навколишнього середовища, а також величезного вибуху знань у сферах комунікаційних та інформаційних технологій, економіки знань, на додаток до глобалізації, зростаючий інтерес до бенефіціарів та пошук нових відносин із конкурентоспроможними конкурентами.

Усі ці чинники змусили компанії шукати нові варіанти для досягнення своїх цілей, і серед цих варіантів – стратегічна розвідка як новий метод для того, щоб спрямовувати організацію до досягнення її цілей і збереження позицій. Питання стратегічної розвідки набуває своєї важливості з того факту, що зараз організації розглядають інформацію як стратегічний ресурс, і її зв'язок з окремим типом інтелектуального потенціалу, пов'язаного з цілісним мисленням про майбутнє компанії як організації, що навчається, і застосування економіки знань підходи. Це вимагає, щоб його лідери володіли характеристиками стратегічного інтелекту, які дають їм змогу вдосконалювати процеси прийняття рішень, особливо процеси прийняття рішень щодо логістики.

Стратегія включає основні елементи, такі як зосередження на довгостроковій орієнтації організації та узгодження її діяльності з навколишнім середовищем і наявними ресурсами з метою зменшення загроз і максимізації наявних можливостей.

Оскільки стратегічний напрямок у літературі з менеджменту, який є загальним напрямком компанії та цілями, яких прагне досягти вище керівництво, полягає в зосередженні на довгостроковому напрямку розвитку організації. Він також оцінює ефективність організації в відомому економічному середовищі. Стратегічний напрямок зосереджується на всебічному розумінні та застосуванні внутрішнього середовища організації та її внутрішніх ресурсів, а також на ефективній пріоритезації та розподілі цих ресурсів по мірі необхідності для досягнення або забезпечення досягнення довгострокових цілей організації.

Крім того, фірмам, які прагнуть отримати конкурентні переваги, необхідний стратегічний напрям. Організації почали краще розуміти та вдосконалювати це, щоб бути організованими та методичними, щоб придумати нові послуги та методи, які забезпечують ефективність конкурентних переваг організації, із сучасною технологічною революцією, зростаючою інтенсивністю стратегічного напрямку поступово, і його роль як діяльності, що сприяє конкуренції.

Мета адміністративних лідерів полягає в тому, щоб працювати над прийняттям правильних суджень, які забезпечують виживання та успіх організацій, оскільки рівень досягнення намічених цілей визначає успіх будь-якого бізнесу, оскільки процес прийняття рішень і прийняття рішень постійно пронизує у діяльності компанії та в усіх елементах адміністративного процесу від планування, організації, керівництва та контролю, які повинні бути сумісні зі стратегічною гнучкістю компанії відповідно до стратегічних планів.

Інтерес до стратегічної орієнтації в організаціях сприяє розвитку організаційних структур, які чітко визначають лінії відповідальності та

повноважень і сприяють прискоренню процесу прийняття та реалізації рішень, а також усунення дублювання та конфлікту, якщо такі є, а також перегляду та скорочення адміністративних процедур щоб зняти складність. Проте дослідження продуктивності логістики стало необхідним, щоб перевірити, якою мірою стратегічна розвідка сприяє ролі посередника стратегічної гнучкості ефективного прийняття рішень у контексті ефективності логістики Йорданії. Сьогодні загально визнано, що корпоративний клімат бурхливий, невизначений і мінливий. Підприємства можуть мирно співіснувати з навколишнім середовищем, маючи при цьому можливість швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища.

Це змусило компанії визначати свої організаційні структури, стратегії та операції відповідно до тиску конкуренції та зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Компанії зараз краще здатні адаптуватися до зовнішнього світу та умов конкуренції, ніж це було в минулому, завдяки змінам у галузі, мінливим вимогам клієнтів, невизначеності ринкових умов, умов, пов'язаних із загальними соціальними, економічними, а також невизначеністю політичних факторів і несподівані коливання.

Тим не менш, організаціям, які постійно розвиваються, може бути не складно відразу створити стійкі ресурси та можливості, навіть якщо бізнес-клімат не може бути непередбачуваним і бурхливим для всіх підприємств. Хоча середовище в цій ситуації є динамічним і конкурентним, зберегти рівновагу для підприємств, які вирішили залишитися на внутрішній лінії захисту, по суті, неможливо. На етапах становлення та розширення фірма може бути більш винахідливою та підприємницькою, але залежно від рівня її спеціалізації в періоди зрілості вона може стати більш стабільною, щоб зберегти своє поточне становище. Ще одна серйозна трансформація потрібна для підприємництва та інновацій, і збереження цього статусу вимагає адаптивних компетенцій.

Фірмам потрібні інші можливості та стратегії, ніж їхнім конкурентам, щоб справлятися зі зростаючою невизначеністю навколишнього середовища та порушенням конкуренції, а також відповідати мінливим ринковим/клієнтським тенденціям і впливати на клієнтський/ринковий попит.

Зміни у зовнішньому середовищі в умовах конкуренції змушують більшість фірм використовувати свої можливості контрольованим чином проти рухів і дій конкурентів. Основною причиною цього є збереження присутності в бізнесі та досягнення продуктивності для забезпечення стратегічної гнучкості.

Однак ефективна конкурентна боротьба потребує надійного використання комерційних можливостей і розробки гнучких стратегій. Крім того, рішення, прийняті вищим керівництвом, домінують у стратегічній гнучкості компаній вимагають гнучкості в усіх дотримуваних стратегіях.

Як парадигма виробничих операцій стратегічна стійкість поєднує в собі переваги попередніх підходів до стратегічного управління з новою точкою зору. Крім того, можливі проблеми, які можуть бути спричинені розвитком тенденції до антигнучкості в організаціях у мінливих і невизначених умовах середовища: рутинні бізнес-процеси, створені більшою сегментацією та інтенсивним спеціалізація, жорсткість або жорсткість у структурі та роботі знижена здатність до інновацій через обмежені творчі революційні перспективи Авторитарний підхід до вищого керівництва обмежує інновації та організаційні зміни контроль бізнес-процесів, як правило, через ієрархічні механізми через вузьку посадову роль і застійний розвиток кар'єри Можливості, зменшені задоволення Мотивація. Крім того, не реагує на зміни. Ці проблеми, які загалом впливають на організаційну структуру та працюють негативно, можуть призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі, оскільки вони перешкоджають розвитку здатності підприємств адаптуватися до зовнішнього середовища.

Стратегічний інтелект і стратегічна гнучкість відіграють важливу роль

вони забезпечують засоби підтримки операційних цілей шляхом прогнозування майбутніх проблем.

Тим не менш, організаційна гнучкість відіграє важливу роль у стратегії виживання новоствореної організації на ринку, що стає все більш конкурентним. Було також виявлено, що конкурентна розвідка має непрямий вплив на організаційну гнучкість через стратегічну гнучкість, яка була посередницькою змінною. Стратегічний інтелект (передбачення, бачення та мотивація) має сильний сприятливий вплив на ефективність бізнесу, а стратегічний інтелект (гнучкість виробництва, гнучкість маркетингу та гнучкість конкуренції) позитивно впливає на стратегічну гнучкість. Стратегічна розвідка є інструментом, який використовується в стратегічному управлінні, і стає все більш значущим як засіб для бізнесу отримати довгострокову конкурентну перевагу. Стратегічна розвідка має статистично значущий ефект. Розміри щодо розмірів основних компетенцій, організаційної ефективності, стратегічної гнучкості та творчої культури (інформаційні системи, бізнес-аналітика, конкурентна розвідка та управління знаннями). Особливо помітною є наявність статистично значущого впливу стратегічного інтелекту (далекоглядності, інтуїції та стратегічного бачення) на стратегічну гнучкість.

Роль стратегічної розвідки в покращенні діяльності страхових компаній, оскільки стратегічна розвідка допомагає організаціям досягати своїх цілей і взаємодіяти з навколишнім середовищем із високим ступенем гнучкості, надаючи їм прогнози щодо можливостей і загроз навколо них і дозволяючи їм приймати відповідні дії, засновані на знаннях і організованому мисленні;

Стратегічний інтелект (передбачення, бачення та мотивація) має значний позитивний вплив на ефективність компанії, а також позитивний вплив стратегічного інтелекту на стратегічну гнучкість (гнучкість виробництва, маркетингову гнучкість і конкурентоспроможність).

Існує (статистично значущий) вплив стратегічної розвідки на параметри стратегічної стійкості.

Наявність статистично значущого впливу стратегічного інтелекту (далекоглядності, стратегічного бачення та інтуїції) на стратегічну гнучкість. Немає статистично значущого ефекту для модерації ефективного прийняття рішень; тоді як посередницька роль як ефективного прийняття рішень, так і стратегічної гнучкості щодо продуктивності логістики.

Наявність параметрів стратегічної розвідки відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень; і він довів існування статистично значущих відмінностей і суттєвого зв'язку щодо параметрів стратегічного інтелекту (системне мислення, бачення майбутнього та стратегічна мотивація).

Висновки до розділу 3

Результати дослідження вказують на те, що стратегічний інтелект (мотивація, організоване мислення, передбачення, стратегічне бачення та партнерство) позитивно впливає на стратегічну гнучкість щодо продуктивності логістики. Стратегічна гнучкість позитивно впливає на зв'язок між стратегічним інтелектом і продуктивністю логістики. Крім того, вплив ефективного прийняття рішень на продуктивність логістики є очевидним і значним для ефективності логістики. Ефективне прийняття рішень пом'якшує взаємозв'язок між стратегічним інтелектом і стратегічною гнучкістю щодо продуктивності логістики.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення засад стратегічного логістичного планування та розробку практичних рекомендацій щодо вибору та впровадження логістичної стратегії на промисловому підприємстві з урахуванням результатів глибокого стратегічного аналізу.

На основі аналізу джерел літератури з логістики встановлено, що автори найчастіше визначають логістичну стратегію як спосіб реалізації у довгостроковій перспективі оптимізаційних і адаптивних властивостей логістики, який визначає цілеспрямоване оптимальне управління його внутрішніми і зовнішніми відносинами та відповідними потоковими

Узагальнення результатів теоретичного дослідження дає можливість говорити про те, що завдяки логістичній стратегії підприємства забезпечують необхідний рівень обслуговування кінцевого споживача, надаючи йому при цьому певні додаткові цінності.

Особливе місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі можуть посісти конкурентні переваги, пов'язані з логістичною діяльністю, що зумовлюються змінами у пріоритетах формування ланцюгів вартості і, відповідно, появою нових можливостей логістичного забезпечення конкурентоспроможності.

У кваліфікаційній роботі проведено оцінку діяльності ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», яка дає змогу говорити про те, що на сьогодні фінансовий стан підприємства є задовільним.

Результати оцінки логістичної діяльності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» та проаналізовано основні її показники, на основі чого можна зробити наступні висновки:

- переважна частина логістичних витрат – це витрати на утримання запасів (48%);

- коефіцієнт оборотності показав, що переміщення запасів і готової продукції відбувається повільно;
- виробничий план у 2021 році було перевиконано на 2,5%, а план виробництва за номенклатурою виконано майже на 100%;
- виробничі потужності на підприємстві використовуються не повністю (на 80%);
- збутова діяльність характеризується нерівномірністю;
- рентабельність продажу продукції у 2021 році підвищилась на 35%, а рентабельність каналів збуту – на 14%.

Діагностика логістичної діяльності на підприємстві показала також, що через відсутність ефективної логістичної стратегії на «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» існує ряд нагальних проблем у логістичній діяльності, а саме в сфері управління запасами, управління інформаційними потоками та управління збутовою діяльністю.

Для більш глибокої оцінки діяльності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ», його положення на ринку та доцільності впровадження логістичної стратегії в кваліфікаційній роботі було проведено глибокий стратегічний аналіз, який дозволив виокремити ряд недоліків процесу стратегічного планування:

З огляду на проведений у роботі аналіз діяльності «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» можна зробити висновок, що ТОВ «Преображенське» на даний час має певні проблеми, а саме наявність продукції з надвисокою собівартістю, відставання від конкурентів за якістю продукції, послаблений фінансовий стан та необхідність пошуку нових можливостей для росту.

Для вирішення наявних проблем ТОВ «Преображенське» запропоновано розробити та впровадити ефективну логістичну стратегію, а саме стратегію мінімізації логістичних витрат. Для ефективної реалізації цього заходу в кваліфікаційній роботі запропоновано:

1. Створити логістичну систему та орган управління логістичною діяльністю підприємства (логістичний відділ).

2. Оптимізувати операційні логістичні витрати, що передбачає:
3. Оптимізувати рівень запасів у логістичній системі.

Отже, дотримуючись зазначених в роботі пропозицій та рекомендацій, «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» після Перемоги України у війні з РФ зможе успішно реалізувати стратегічні плани, а саме створити логістичну стратегію та логістичну систему на підприємстві. Таким чином, ТОВ «ПРЕОБРАЖЕНСЬКЕ» зможе отримати економічний ефект від реалізації стратегічних заходів, вдосконалити власну логістичну діяльність, а у перспективі – отримати довгострокові конкурентні переваги та нові можливості для росту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A.D. Strategy and Structure / A.D. Chandler– Cambridge MIT Press, 2007. – 480 p.
2. Meier G.M. Leading Issues in Economic Development / G. M. Meier – Oxford University press, 2005. – 672 p.
3. Абрютіна М.С. Фінансовий аналіз комерційної діяльності / М.С. Абрютіна – М.: Фінпрес, 2009. – 373 с.
4. Алесінська Т.В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління: навчальний посібник / Т.В. Алесінська – Т.: ТРТУ, 2005. – 121 с.
5. Андрєєва Г. І. Економічний аналіз / Г. І. Андрєєва – К.: Знання, 2008. – 263 с.
6. Анікін Б.А. Логістика: підручник / Б.А. Анікін – М.: ІНФРА-М, 2012. – 367 с.
7. Антонюк А.В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища / А.В. Антонюк, М.А. Бернага, Т.В. Ободзинська // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2010. – № 4. – С. 19-22.
8. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика / О.Я. Базілінська – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.
9. Баканів М.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / М.І. Баканів – К.: Кондор, 2009 – 296 с.
10. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук – К.: Професіонал, 2020. – 143 с.
11. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник / В.Г. Банько – К.: КНТ, 2007. – 405 с.

12. Баранов В.В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / В.В. Баранов – М.: Справа, 2012. – 645 с.
13. Басовський Л.Є. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності / Л.Є. Басовський, А.М. Лунєва – М.: Інфра-М, 2008. – 222 с.
14. Бутов А.М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А.М. Бутов // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – 2013. – № 2. – С. 124-131.
15. Василенко В.А. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ, 2013. – 396 с.
16. Власова Н.О. Формування ефективної закупівельної політики підприємств: навчальний посібник / Н.О. Власова, Ю.В. Пономарьова – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 144 с.
17. Гаджинський А.М. Логістика: підручник для вищих та середніх спеціальних закладів / А.М. Гаджинський – М.: «Маркетинг», 2010. – 375 с.
18. Гаджинський А.М. Практикум з логістики / А.М. Гаджинський – М.: «Маркетинг», 2013. – 205 с.
19. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2013. – 360 с.
20. Герчикова І.Н. Менеджмент: підручник / І.Н. Герчикова – М.: ЮНІТІ, 2013. – 365 с.
21. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал – К.: КНЕУ, 2007. – 307 с.
22. Голіков Є.А. Маркетинг та логістика / Є.А. Голіков – М.: «Маркетинг», 2009. – 412с.
23. Головка Т.В. Стратегічний аналіз / Т.В. Головка, С.В. Сагова – К.: КНЕУ, 2012. – 198 с.
24. Гордон М.П. Логістика товароруку / М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов – М.: Центр економіки та маркетингу, 2009. – 208 с.

25. Григор'єв М.Н. Логістика: підручник для бакалаврів / М.Н. Григор'єв, С.О. Уваров – М.: «Юрайт», 2020. – 836 с.
26. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / С.І. Грицуленко – О.: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. – 199 с.
27. Дибська В.В. Управління складами в логістичній системі / В.В. Дибська – М.: КІА-центр, 2010. – 110 с.
28. Євдокимов А.В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах / А.В. Євдокимов, Ю.В. Чорток, А.О. Родимченко // Сталій розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 11. – С. 246-249.
29. Залманова М.Є. Виробничо-комерційна логістика: навчально-методичний посібник / М.Є. Залманова, О.А. Новіков, А.І. Семененко – С.: СДТУ, 2008. – 276 с.
30. Захаров К.В. Логістика, ефективність та ризики зовнішньоекономічних операцій / К.В. Захаров, А.В. Циганюк, В.П. Бочарников – К.: ІНЕКС, 2010. – 237 с.
31. Зєваков А.М. Логістика виробничих і товарних запасів: підручник / А.М. Зєваков – СПб.: ВД Михайлова В.А., 2012. – 320 с.
32. Кальченко А.Г. Логістика: підручник / А.Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2013. – 385 с.
33. Козловський В.А. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / В.А. Козловський, З.А. Козловська, Н.Т. Савруков – СПб.: «Лань», 2012. – 272 с.
34. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дігтяр, О.І. Дацій – К.: ЦУЛ, 2007. – 240 с.
35. Кочубей Д.А. Розробка логістичних стратегій торговельних підприємств / Д.А. Кочубей // Товари і ринки. – 2010. – № 1. – С. 9-17.
36. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник / Є.В. Крикавський – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2005. – 451 с.

37. Лукінський В.С. Моделі та методи теорії логістики: навчальний посібник / В.С. Лукінський – СПб.: «Лань», 2013. – 175 с.
38. Міхейцева О.Є. Управління логістикою : розробка стратегій логістичних операцій / О.Є. Міхейцева – Д.: Бізнес Букс, 2007. – 368 с.
39. Міщенко А.П. Стратегічне управління / А.П. Міщенко – К.: ЦУЛ, 2020. – 336 с.
40. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством / О. Ю. Могилевська // Економіка і держава. – 2007. – №2. – С. 30-32.
41. Пастухова В.В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В.В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – №2. – С. 10-15.
42. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова – К.: КНТЕУ, 2012. – 301 с.
43. Пономарьова Ю.В. Логістика: навчальний посібник / Ю.В. Пономарьова – К.: ЦНЛ, 2013. – 189 с.
44. Портна О.В. Контролінг: навчальний посібник / О.В. Портна – Л.: Магнолія, 2008. – 240 с.
45. Родкіна Т.А. Інформаційна логістика / Т.А. Родкіна – М.: Екзамен, 2011. – 288 с.
46. Саркісов С.В. Управління логістикою: навчальний посібник / С.В. Саркісов – М.: «Інтел-Синтез», 2011. – 416 с.
47. Сергеев В.І. Логістика в бізнесі / В.І. Сергеев – М.: ІНФРА-М, 2011. – 608 с.
48. Старовойтов М. К. Практичний інструментарій організації управління промисловим підприємством / М.К. Старовойтов, П.А. Фомін – М.: Вища школа, 2012. – 235 с.
49. Таньков К.М. Виробнича логістика: навчальний посібник / К.М. Таньков, О.М. Тридід, Т.О. Колодязева – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2020. – 352 с.

50. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навчально-методичний посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
51. Туленков Н.В. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації / Н.В. Туленков // Проблеми теорії та практики управління. – 2008. – № 4. – С. 104-107.
52. Тюріна Н.М. Логістика: навчальний посібник / Н.М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій – К.: «Центр учбової літератури», 2021. – 392 с.
53. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: [монографія] / Л.В. Фролова – Д.: ДонДУЕТ, 2020. – 130 с.
54. Чеботаєв А.А. Логістика. Логістичні технології: навчальний посібник / А.А. Чеботаєв – М.: ІНФРА-М, 2012. – 172 с.
55. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка» – 2008. - №608. – С. 265-271.
56. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник / Н.І. Чухрай – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2006. – 292 с.
57. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навчально – методичний посібник / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2020. – 195 с.
58. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання: монографія / Л.Ю. Шевців, І.І. Петецький – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2011. – 244 с.
59. Sgarbossa, Fabio, et al. "Human factors in production and logistics systems of the future." *Annual Reviews in Control* 49 (2020): 295-305.
60. Winkelhaus, Sven, and Eric H. Grosse. "Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system." *International Journal of Production Research* 58.1 (2020): 18-43.

61. Yavas, Volkan, and Yesim Deniz Ozkan-Ozen. "Logistics centers in the new industrial era: A proposed framework for logistics center 4.0." *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 135 (2020): 101864.

62. Shamout, M., et al. "A conceptual model for the adoption of autonomous robots in supply chain and logistics industry." *Uncertain Supply Chain Management* 10.2 (2022): 577-592.

63. Kraus, Sascha, et al. "Digital transformation: An overview of the current state of the art of research." *Sage Open* 11.3 (2021): 21582440211047576. 6. Vial, Gregory. "Understanding digital transformation: A review and a research agenda." *Managing digital transformation* (2021): 13-66.

64 Feroz, Abdul Karim, Hangjung Zo, and Ananth Chiravuri. "Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda." *Sustainability* 13.3 (2021): 1530.

65. Mergel, Ines, Noella Edelmann, and Nathalie Haug. "Defining digital transformation: Results from expert interviews." *Government information quarterly* 36.4 (2019)