

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут**

Кафедра маркетингу та реклами

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

**(за матеріалами ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НИВА ОРГАНІК»,
смт. Сутиски, Вінницька область)**

Здобувача вищої освіти
2 курсу, групи МР-21д(м),
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»
денної форми навчання

Олега ТКАЧЕНКА

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Юрій ДОВГАНЬ

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор

Ірина ПОЛІЩУК

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність, принципи та особливості логістичної діяльності підприємства	5
1.2 Тенденції та перспективи розвитку ринку логістичних послуг	10
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ ТОВ «НИВА ОРГАНІК»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НИВА ОРГАНІК»	19
2.2 Оцінювання комплексу маркетингу ТОВ «НИВА ОРГАНІК»	27
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НИВА ОРГАНІК» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	32
3.1 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК»	32
3.2 Напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК»	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Логістика у сучасному бізнес-середовищі відіграє надзвичайно важливу роль, забезпечуючи синхронізацію всіх матеріальних потоків підприємств. Сучасна динаміка розвитку світової економіки зумовлює необхідність забезпечення гнучкості у діяльності підприємств, зокрема оптимізації логістичних процесів.

Гіпотезою дослідження в кваліфікаційній роботі є припущення щодо можливості удосконалення логістичної діяльності підприємства, що підвищить загальну ефективність діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методологічних засад удосконалення логістичної діяльності та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства.

Відповідно до мети в кваліфікаційній роботі виконані наступні завдання:

- розглянути сутність, принципи, особливості та підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства;
- вивити тенденції та перспективи розвитку ринку туристичних послуг;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити оцінювання комплексу маркетингу підприємства;
- здійснити аналіз логістичної діяльності підприємства;
- визначити напрями удосконалення логістичної діяльності підприємства;
- знайти напрями та розробити рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є логістична діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «НИВА ОРГАНІК» смт. Сутиски Вінницької області (далі – ТОВ «НИВА ОРГАНІК»).

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти удосконалення логістичної діяльності підприємства.

В процесі підготовки кваліфікаційної роботи застосовані монографічний метод, методи синтезу та аналізу (розділ 1), методи економіко-математичного, статистичного та порівняльного аналізу (розділ 2), абстрактно-логічний метод, методи індукції та дедукції (розділ 3, висновки та пропозиції), а також інші загально-наукові та специфічні методи наукових досліджень.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці українських та закордонних вчених в сфері логістичної діяльності, професійна періодична література, інтернет-джерела, нормативно-правові акти, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства та інші джерела.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методологічних засад логістичної діяльності підприємства та визначенні напрямів її удосконалення.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у визначенні напрямів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК».

Апробацію результатів дослідження здійснено на XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» та на X Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 55 сторінок комп'ютерного тексту, з них: основний текст – 49 сторінок, джерела – 7 сторінок (52 позиції).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, принципи та особливості логістичної діяльності підприємства

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів удосконалення логістичної діяльності підприємств присвятили свої праці такі закордонні та українські вчені, як Б. Анікін, М. Григорак, М. Денисенко, Д. Джонсон, Ю. Довгань, А. Завербний, А. Кальченко, О. Кленін, Т. Косарева, Є. Крикавський, М. Крістофер, Ю. Кулик, Л. Кустріч, Д. Ламберт, І. Майорова, Л. Михайлова, М. Окландер, В. Перебийніс, М. Румянцев, В. Сергєєв, А. Сумець, Д. Уотерс, Дж. Хескетт та багато інших. Однак, зважаючи на постійні зміни ринкового середовища та появу нових методів управління логістикою, питання удосконалення логістичної діяльності підприємств потребують подальших досліджень.

Логістика належить до переліку галузей знань і практики господарської діяльності, які сьогодні розвиваються найбільш динамічно, що сприяє зростанню популярності логістики як предмета наукової, професійної та навчальної діяльності [39].

Активне залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів поставок, вихід вітчизняних виробників на світові ринки змусили топ-менеджмент промислових, сільськогосподарських, торгових і сервісних підприємств звернути увагу на логістику свого бізнесу, організацію логістичних процесів (закупівель, виробництва, розподілу), а також на можливість зменшення своїх логістичних витрат за рахунок ефективного співробітництва (партнерства) з логістичними операторами [3]. Сьогодні в Україні багато підприємств усвідомили, що логістика є реальним інструментом підвищення ефективності їхнього бізнесу, а тому направляють

свої зусилля на пошук напрямів і механізмів удосконалення управління логістичною діяльністю та їх впровадження [44; 45].

Логістика, як практика застосування, – це складна, організаційно-правова інтегрована економічна система, що складається з взаємопов'язаних в єдиному процесі матеріальних та супутніх потоків, сукупність яких визначає межі та завдання функціонування бізнесу [24]. Логістика, в першу чергу, є стратегічним управлінням, за допомогою якого поліпшується стратегічний стан підприємства і підвищується його конкурентоспроможність. Логістика є способом мислення, який включає всі сфери діяльності і рівні підприємства [29]. Логістична складова відіграє дуже важливу роль в процесі формування конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Конкурентні переваги сформовані за рахунок технологій або традиційних методів управління мають бути підкріплені логістичною діяльністю, яка орієнтована на мінімізацію сукупних витрат [33].

Логістика в загальному вигляді являє собою управління логістичним потоком в ланцюгу «постачання-виробництво-збут» на основі його оптимізації. Логістика та її ефективність розглядаються науковцями і практиками на чотирьох основних рівнях [36]: 1) рівень підприємства; 2) рівень регіону; 3) рівень країни; 4) міжнародний рівень. Методологія та методика оцінювання ефективності логістики на кожному з цих рівнів мають суттєві відмінності.

Логістична діяльність підприємства забезпечує управління матеріальними та супутніми їм потоками. Матеріальний потік у вигляді ресурсів, сировини, комплектуючих та напівфабрикатів надходить на підприємство, просувається через ланцюг його підрозділів, внаслідок чого виготовляється готова продукція, яка потім доводиться до споживачів [11]. Тобто логістична діяльність підприємства полягає в забезпеченні функцій управління (аналізу, планування, організації, контролю) операціями, які здійснюються підприємством із вхідними та вихідними матеріальними та супутніми їм потоками.

З економічної точки зору логістична система є складною організаційно завершеною економічною системою, яка складається із пов'язаних в єдиному процесі управління матеріальних і супутніх потоків [48]. Логістична система складається із сукупності функціональних підсистем, які забезпечують стійке функціонування підприємства.

Базовими елементами логістичної системи є:

- логістичні об'єкти (транспорт, склади);
- суб'єкти логістичної діяльності (закупівельні організації, представники розподільчих мереж, організатори фінансового, інформаційного, сервісного обслуговування);
- логістичні потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні тощо).

Систему логістики підприємства розглядають як складну виробничо-економічну систему, яка об'єднує у своїй структурі [21]:

- 1) логістичну систему підприємства в розумінні її як сукупності:
 - а) організаційних підрозділів і служб, які беруть участь у процесах трансформації матеріального та супутнього йому потоків в організаційних межах підприємства;
 - б) наявних виробничих засобів, потужностей та ресурсів, які становлять матеріальну основу логістичної системи і використовуються для просторових, часових, кількісно-якісних та інших перетворень множини елементів матеріального та супутнього йому потоків логістичної системи підприємства;
 - в) комплексу логістичних технологій, дій і операцій, виконання яких забезпечує можливість існування матеріального потоку як процесу та його інформаційний, фінансовий та інший супровід;
- 2) систему управління логістичною діяльністю та розвитком логістичної системи підприємства, яка охоплює концепції, методологію, інструментарій логістичного управління, компетенції (знання, вміння, навички) логістичного персоналу, а також відповідне юридичне, інформаційне, фінансове, інженерно-технічне та науково-методичне забезпечення їх виконання.

Основними складовими логістичної системи підприємства є підсистеми постачання, виробництва та збуту, а обслуговуючими – транспортна та складська підсистеми. Для реалізації цілей та завдань логістичної системи підприємством реалізується комплекс управлінських дій, який носить назву логістичне управління.

Логістична система аграрних підприємств має свої особливості (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структурно-функціональні взаємозв'язки у логістичній системі аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором

Логістичне управління підприємством забезпечується застосуванням інструментарію комплексу логістики (логістичного міксу). Класичний логістичний комплекс підприємства містить 7 основних компонентів [15]:

- 1) продукт – відповідний продукт (the right product);
- 2) кількість – у відповідній кількості (in the right quantity);

- 3) якість – відповідної якості (in the right condition);
- 4) час – у відповідний час (at the right time);
- 5) місце – у відповідне місце (at the right place);
- 6) споживач – відповідному споживачу (for the right customer);
- 7) витрати – із відповідними мінімальними витратами (at the right cost).

До традиційних семи складових логістичного міксу науковці та практики останнім часом почали додавати восьмий компонент – належний рівень логістичного сервісу.

Застосування логістичного інструментарію дозволяє забезпечити наступні функції логістичного управління, як [14]:

- планування, організацію і управління матеріально-технічним постачанням, формування господарських зв'язків з поставок товарів або надання послуг, їх розвиток, корегування та раціоналізацію;
- планування, організацію і управління складським господарством;
- планування, організацію і управління транспортним господарством;
- планування, організацію і управління матеріальними та інформаційними потоками;
- планування, організацію і управління діловими послугами логістичного характеру;
- проектування, планування і контроль інфраструктурних елементів у логістичних системах підприємств, а також інвестицій на створення і розвиток логістичної інфраструктури;
- планування, організацію і управління процесами розподілу і поставки;
- контроль якісних параметрів логістичних процесів та їх стандартизацію тощо.

Зосередження зусиль на формуванні ефективної логістичної діяльності (власними силами або на умовах логістичного аутсорсингу) дозволяє сучасним підприємствам отримувати низку переваг, які полягають в наступному [10]:

- забезпечення більш ефективної координації діяльності окремих підрозділів підприємства, що набуває особливого значення за умови їх розміщення у різних країнах;
- зменшення кількості порушень загального циклу виробництва через неузгодженість дій окремих функціональних підрозділів підприємства;
- посилення конструктивної взаємодії між функціональними підрозділами підприємства;
- скорочення загального циклу виробництва продукції й часу, необхідного для постачання її споживачам;
- зростання надійності виконання договірних зобов'язань перед постачальниками і споживачами продукції.

1.2 Тенденції та перспективи розвитку ринку логістичних послуг

Аналіз праць українських та закордонних науковців показав, що основними тенденціями розвитку світової логістики є [12]:

- Швидкі темпи виробництва. Оскільки ефективність виробництва досягла максимуму, стало важко очікувати додаткової економії коштів, оскільки весь прибуток формувався у виробництві. Але фізичне розповсюдження і логістика раніше були мало дослідженими сферами з погляду прибутковості й ефективності.
- Філософія виробництва. Відбулися фундаментальні зміни у філософії управління товарно-матеріальними запасами.
- Інноваційні технології. Відбулися революційні зміни у сфері виробництва електронно-обчислювальних машин та розвитку інформаційних технологій, що стало передумовою впровадження логістичного підходу до управління, який будується на врахуванні значної кількості обліково-

управлінських елементів і який оперує великими обсягами даних. Це призвело до зростання ролі інновацій у технологічному процесі перевезення вантажів.

– Сталий розвиток та екологія. Сучасне суспільство звернуло увагу на проблематику сталості економічного розвитку, забруднення навколишнього середовища і повторного використання відходів (рециклювання). Екологічні проблеми є пов'язаними з логістикою, оскільки мова йде про паливо для транспорту, пакувальні матеріали, а також про створення каналів повернення відходів для утилізації або переробки.

– Поява нових великих мереж роздрібного продажу і торговельних підприємств масового продажу з дуже складними логістичними системами. Крім центрів масової торгівлі, з'явилися також мережі великих спеціалізованих магазинів, які є ефективними завдяки раціонально побудованим логістичним системам.

Незважаючи на значне відставання нашої країни за рівнем розвитку логістики, існує ряд позитивних тенденцій та можливостей подальшого розвитку. До числа таких належать [40]:

- зростання обсягу електронної комерції, яке приведе до збільшення попиту на послуги доставки;
- розширення ринків за рахунок процесів інтернаціоналізації та глобалізації;
- інтенсифікація розвитку інноваційних технологій та їх впровадження в логістичну діяльність;
- розширення будівництва логістичних центрів та розвиток інфраструктури на всій території країни.



Сьогодні на передових підприємствах традиційні функціональні області логістики (управління закупівлею і запасами, транспортування, виробниче планування, складування, збут) інтегрувалися на базі загальної програмно-інформаційної платформи і формують основу корпоративної інформаційної системи [29].

Останніми роками спостерігається розвиток «зеленої» логістики, яка передбачає перехід до політики ресурсо- та енергозбереження, переорієнтацію виробництва на екологічність та економічність. Так, країни ЄС активно впроваджують масштабні та амбітні інвестиційні програми для модернізації та «озеленення» транспорту та інфраструктури з метою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище [16]. Перехід на використання транспортних засобів на альтернативних видах палива стануть одним з головних викликів для логістики в післявоєнний період.





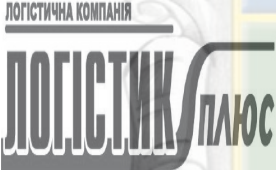

Сьогодні все більшої ваги в практиці логістичної діяльності сучасних підприємств набирає аутсорсинг – передавання прав на виконання логістичних послуг стороннім організаціям (підрядчикам, провайдерам логістичних послуг). Спостерігається стабільне зростання кола послуг, виконуваних постачальниками логістичних послуг. Наприклад в ЄС у найближчі роки фахівці прогнозують щорічне зростання ринку логістичного аутсорсингу на 9 % [15].

Відзначимо, що на сьогодні в Україні відсутня національна стратегія розвитку логістики, запропоновано тільки її проєкт [43]. Не зважаючи на це, ринок логістичних послуг в Україні доволі розвинутий та налічує десятки великих логістичних провайдерів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Основні оператори на логістичному ринку України

Назва, розмір складської площі, тис. кв. м.	Характеристика
1	2
 KUEHNE+NAGEL (110)	Міжнародна транспортно-логістична компанія зі штаб-квартирою в Швейцарії. В Україні працює з 1992 р. на 10 локаціях. Займається морськими, авіа-, автомобільними перевезеннями та контрактною логістикою
 (77)	Локальна компанія заснована 2007 р. Надає послуги у сфері авто- мобільних, авіа-, морських, залізничних перевезень, митно-брокерського оформлення, а також повний спектр складських послуг. Українські складські приміщення розташовані в Київській області, Одесі, Львові та Дніпрі

Закінчення таблиці 1.1

1	2
 (70)	Філія нідерландської компанії Raben Group, яка працює в 12 країнах Європи. В Україні з 2013 р. Надає комплексні логістичні послуги, в тому числі фреш-логістику, послуги у сфері морських, повітряних та автомобільних перевезень, а також митно-брокерські послуги
 (61)	Входить до складу міжнародної групи компаній Ekol зі штаб-квартирою у Стамбулі, яка працює в 15 країнах. Пропонує індивідуальні рішення в міжнародних автомобільних перевезеннях, національні поставки, складування та митне оформлення
 (60)	Міжнародна група компаній з французьким корінням, що веде діяльність у 12 країнах. На українському ринку працює з 1996 р. Надає послуги зі складування, зберігання, транспортування вантажів та управління ланцюгами поставок
 (45)	Локальна компанія, що працює на ринку з 2001 р. Здійснює міжнародну транспортну логістику, застосовуючи автомобільні, морські, авіаційні з'єднання. Надає складські послуги зі зберігання товарів, брокерські послуги, фулфілмент та інші сервіси. Здійснює доставку по всій Україні та перевезення вантажів за узгодженим графіком для Інтернет-магазинів і торгових точок роздрібних мереж, охоплюючи понад 3 тис. точок продажів
 (27)	Локальна компанія, що працює на ринку з 2008 р. Надає повний комплекс послуг логістики – міжнародні перевезення, митно-брокерське обслуговування, зберігання та обробка товару, передпродажна підготовка товару, фулфілмент. Складські потужності розміщені у Київській області
 (23)	Локальна компанія, що входить до складу групи компаній «Нова Пошта» з 2015 р. Надає послуги приймання, зберігання, комплектації, пакування та доставки товарів до кінцевого споживача. Спеціалізується на фулфілменті

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 28; 46]

Логістичні провайдери надають широкий спектр логістичних послуг, загальний обсяг ринку перевищує 9 млрд. грн. (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 – Дохід основних операторів на логістичному ринку України, 2022 р.

Назва оператора	Дохід, млн. грн.
1	2
«Нова Пошта» (палетний напрямок)	2000+
FM Logistic	1089,7
Kuehne+Nagel	932,8
Ekol Logistics	851,5
Raben Ukraine	602,2

Закінчення таблиці 1.2

1	2
Business Group Logistics	501,1
«КОРСА» (Pakline Logistics)	494,8
DSV	455,5
ZAMMLER	356,9
«УБК»	326,1
Quehenberger Logistics	316,1
DHL Ukraine	307,9
DB Schenker Ukraine	303,1
GEFCO Ukraine (придбана CEVA Logistics)	288,3
Denka Logistics	212,0
Загальний дохід	9038,0+

Джерело: сформовано автором з використанням [7; 28; 46]

Починаючи з 2020 року, усі підприємства зазнали значного «шоку» у зв'язку з початком пандемії Covid-19. Пандемія внесла значні у ведення логістичного бізнесу, зокрема були введені обмежувальні заходи, заборона подорожей та закриття роздрібною торгівлі у всьому світі, що стало причиною стрімкого попиту споживачів на інтернет-покупки, а електронна комерція досягла історичного максимуму. При цьому, товари що мали найбільш низький попит в інтернет-торгівлі, з введенням карантинних заходів стали найбільш затребуваними.

Потрібно зазначити, що сьогодні у світі близько 7,1% населення замовляє товари та послуги через мережу Інтернет. Причому змовниками є не лише фізичні особи, а й юридичні особи. Кількість онлайн-покупців із кожним роком збільшується, що свідчить про перспективи розвитку цього ринку [49]. З впровадженням карантину, обсяги електронної торгівлі становили 16,4% від загальних роздрібних продажів, при цьому найбільш стрімко це зростання відбулось у Центральній та Східній Європі (21%). Варто зазначити, що глобальне опитування показало, що 84% споживачів, під час пандемії здійснювали онлайн-покупки [11]. Основними вимогами споживачів до підприємств, в таких умовах, стали оперативність, зручність та швидкість.

В лютому 2022 року розпочалася широкомасштабна збройна агресія росії, яка заблокувала понад 60% усіх логістичних маршрутів та хабів в

Україні. Перед суб'єктами логістичної галузі постали нові складні виклики – в Україну надходило багато імпорту в контейнерах, вагонах, а оскільки українські порти були заміновані, залізничні вузли зруйновані або заблоковані, то виникла потреба вивантажувати продукцію в портах та логістичних хабах інших держав. В більшій частині України, перед державою та бізнесом постало питання щодо побудови ефективних, безпечних ланцюгів поставки продукції та створення найбільш сприятливих умов всередині бізнесу для безперешкодного функціонування [32]. Воєнні дії в Україні кардинально змінили підходи до логістики.

В умовах війни багато підприємств виробничої, невиробничої галузі та сфери обслуговування (в тому числі логістики) потрапили в ситуацію, коли проблеми функціонування учасників ринку призвели до збоїв логістичних потоків, а в окремих випадках й до розривів у ланцюгах постачання.

Ланцюги постачань зазнали суттєвих трансформацій, збільшилася складність та вартість логістичних операцій [38].

Так, наприклад, до початку військових дій в Україні логістична доречність формування багатьма торговельними підприємствами запасів готової продукції на тривалий час була доволі сумнівна. Як наслідок, на прилавках роздрібних магазинів спостерігався дефіцит (а за окремими групами і повна відсутність) борошна, круп, хлібобулочних і макаронних виробів, м'ясних та рибних консервів, олії, столової води та безалкогольних напоїв, енергетичних батончиків тощо.

Основні проблеми управління українською логістичною системою, її інформаційне забезпечення за кризових умов господарювання та потенційні шляхи вирішення наведені в таблиці 1.3.

Особливе значення дані проблеми мають в управлінні запасами, а саме [19] спостерігається:

– дефіцит окремих категорій сировини, матеріалів та товарів у зв'язку із зупинкою та руйнуванням виробничих потужностей. Для безперебійної роботи як виробничих, так і торговельних підприємств необхідно нарощувати

обсяг таких запасів при появі можливості їх купівлі. Винятком є, звичайно, товарно-матеріальні цінності із коротким терміном придатності;

– ускладнена транспортна логістика в зонах обстрілів. Як наслідок неможливим стало точне планування термінів поставки. Усвідомлюючи ризики невчасності поставок та розраховуючи потребу у товарно-матеріальних цінностях, підприємства змушені збільшувати розмір страхових запасів;

– ризики втрати запасів. У результаті обстрілів існують ризики знищення магазинів та складів із запасами.

Таблиця 1.3 – Проблеми управління українською логістичною системою, її інформаційне забезпечення за кризових умов господарювання та потенційні шляхи вирішення

Проблеми	Можливі шляхи вирішення
Руйнування логістичних маршрутів	Розроблення, прокладання нових (альтернативних) маршрутів із урахуванням динамічності війни на основі аналізування інформаційних потоків
Зростання термінів постачання	Повернення до традиційної концепції системи управління (на протипагу «Just in Time»), планування постачання продукції із запасом, застосування Lean logistics, оптимізування сортувального процесу на складах, диверсифікування шляхом збільшення частки продуктів тривалого зберігання, оскільки вони оптимальні для запасів, не несимуть ризику збитків при вимушеній затримці доставки, формування лояльних умов співпраці логістичних компаній та клієнтів тощо
Руйнування складських приміщень	Перехід від накопичення, зберігання товарів у значних обсягах та в одному регіоні, оптимізування процесів запуску нових складських приміщень на основі ІТ-інтегрування
Значний рівень непропорційності розподілення вантажів	Планування гнучких, адаптованих логістичних шляхів, розвиток і покращання логістичної структури, діджиталізування процесів у системі логістичного управління
Зростання рівнів ризиковості в логістичних ланцюгах	Планування перебудов логістичних маршрутів (деякі маршрути залишатимуться усталеними, інші змінюватимуться через динамічність ситуації) на основі постійного моніторингу інформації щодо кризової ситуації
Зростання логістичних витрат	Кооперування із конкурентами (зокрема й в інформаційній сфері) із метою досягнення спільних логістичних цілей шляхом розвитку інтеграційних практик логістичної співпраці

Джерело: сформовано автором з використанням [31]

Значна частина розподільчих складів в Центральній, Південній та Східній Україні є знищеною або пошкодженою. Тому, нарощуючи запаси, підприємства повинні усвідомлювати ймовірність повної втрати таких запасів і додаткових збитків. Також існує ймовірність втрати вантажів під час транспортування;

– висока вартість перевезень у зв'язку із підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали. В даному випадку підприємствам вигідніше укрупнювати обсяги поставок.

Нестандартні умови господарювання, які спочатку були пов'язані із карантинними обмеженнями COVID-19, а згодом воєнним станом змусили українські підприємства більше уваги приділяти вдосконаленню, адаптуванню, розвитку системи логістики задля забезпечення достатнього рівня конкуренції [17].

Науковці та практики прогнозують, що після того, як економіка України оговтається від наслідків війни, логістична діяльність підприємств зіштовхнеться з низкою серйозних проблем (рис. 1.2) [24].

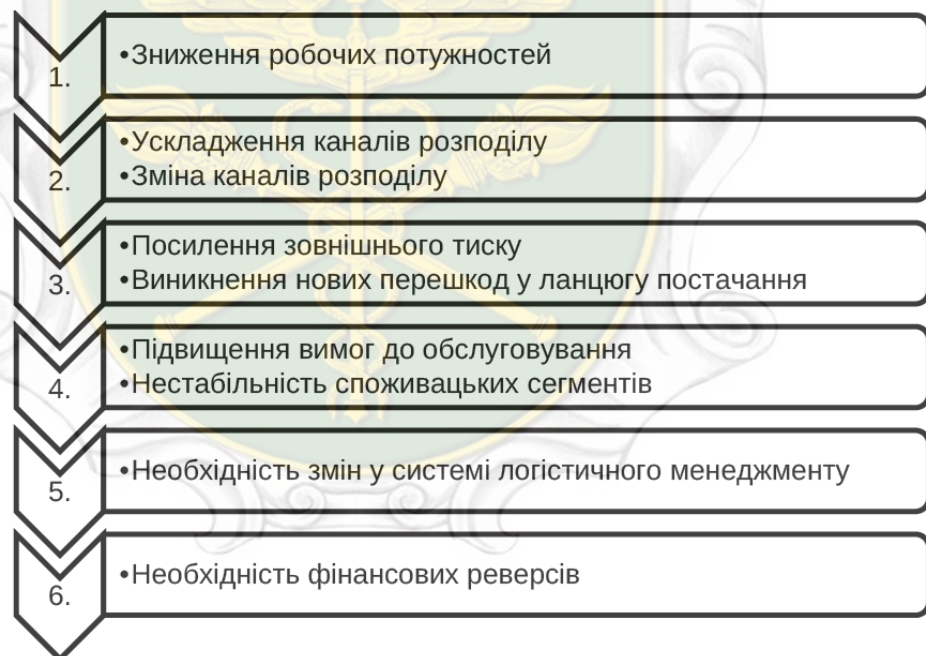


Рисунок – 1.2 Можливі проблеми у сфері логістичної діяльності у посткризовий період

Джерело: сформовано автором з використанням [24]

Незважаючи на те, що логістична галузь України, зокрема контрактна логістика, суттєво постраждали від наслідків пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення, логістичні оператори продовжують працювати та обслуговувати клієнтів, спостерігається поступове відновлення промислового виробництва, що в майбутньому може позитивно вплинути на відновлення логістичної галузі.

Про стан управління логістичними процесами на підприємствах, можна робити висновок, спираючись на дані про [37]:

1) якість логістики, що, передусім, описується через показники доступності товарів для покупців, пунктуальності, точності та часу їх доставки, надійності;

2) гнучкість, що характеризується через чутливість і спритність в операційній діяльності разом з еластичністю, що стосується кількості необхідних товарів, щоб відрегулювати логістичні процеси переміщення товарних потоків та їх обсягів для задоволення змін у попиті;

3) ефективність витрат, що передбачає здатність забезпечити виконання логістичних процесів та/або надання логістичних послуг у такий спосіб, щоб зберегти ресурси та мінімізувати витрати на забезпечення цих процесів/послуг;

4) здатність оновлювати процеси, тобто здатність до інноваційних змін, щоб зробити їх реалізацію більш зручною з точки зору логістики.

Проведений аналіз дозволив виділити актуальні для сьогодення фактори, що впливають на розвиток логістики: зміна філософії ринку, перехід до ринку покупця; посилення процесів глобалізації; розвиток міжнародної торгівлі та зростання вантажопотоків; необхідність забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку; прихід на ринок міжнародних корпорацій; впровадження міжнародних проектів та програм логістичного спрямування; розвиток логістичної інфраструктури; створення вітчизняних логістичних підприємств; зростання дефіциту ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Для забезпечення продовольчої безпеки вітчизняні товаровиробники мають виробити молока на рівні 8230 тис. т, м'яса великої рогатої худоби – 135 тис. т, 600 тис. т м'яса свиней, 1620 тис. т м'яса птиці та 14100 млн шт. яєць. При раціональній годівлі сільськогосподарських тварин і птиці 1 тонна кормів має забезпечувати виробництво 1 т молока з відповідними показниками якості, 0,13 т м'яса великої рогатої худоби, 0,3 т м'яса свиней, 0,45 т м'яса птиці та 5,5 тис. яєць. За таких умов споживання продуктів тваринництва на душу населення в Україні досягатиме: м'яса – 54 кг (р. н. – 83 кг), молока – 200 кг (р. н. – 380 кг), яєць – 280 шт. (р. н. – 290 шт.) [20].

Розвиток тваринництва багато в чому залежить від створення стійкої кормової бази, що сприяє збільшенню поголів'я худоби, підвищенню якості та економічної вигідності вироблених продуктів тваринного походження. Місцеві виробники сьогодні стають певним гарантом продовольчої безпеки держави. До того ж, якість їхньої продукції вже знаходиться на рівні аналогів від великих українських і європейських виробників.

В умовах воєнного стану в Україні порушені логістичні зв'язки з постачання кормів та збуту тваринницької продукції, що спонукає товаровиробників до пошуку альтернативних варіантів. Частину кормів та ветеринарних препаратів Україна імпортувала. Через війну та логістичні проблеми частину цих закупівель наразі здійснювати неможливо. Виробництво прогнозованої кількості кормів в умовах воєнного стану ускладнюється дефіцитом енергетичних та людських ресурсів, а також нестійкими погодними умовами.

Економічну та господарську, в т.ч. логістичну, діяльність досліджуваного ТОВ «НИВА ОРГАНІК» важко розглядати окремо від діяльності підприємств ТОВ «Субекон» та ТОВ «Органік-Д». Дані підприємства здійснюють свою діяльність у тому ж населеному пункті, що і ТОВ «НИВА ОРГАНІК» – смт. Сутиски Вінницького району Вінницької області. Разом підприємства становлять групу компаній, поєднаних єдиними цілями та логістичним ланцюгом постачань.

ТОВ «Субекон» виробляє та реалізує свиней у живій вазі для забою та переробки у на м'ясо та м'ясні вироби для організацій по виробництву та переробки м'яса переважно у Вінницькій, Одеській та Львівській областях.

Виробнича потужність ТОВ «Субекон» складає 6500 голів товарної свині на рік, що дозволяє отримувати середньорічний дохід на рівні 24,3 млн. грн. В бізнесі задіяні комплекс будівель та споруд свинокомплексу підприємства загальною площею 3000 м². в тому числі виробничі 2700 м². та офісні 300 м². Свинокомплекс ТОВ «Субекон» має повний цикл вирощування свиней. Комплекс включає: 2 родзали де відбувається запліднення та опорос свиноматок, 2 супороси – свині віком від 0 до 2 місяців та 4 відгодівлі – свині віком від 2 до 6 місяців. Потужність комплексу складає 350 свиноматок із можливістю вирощування 6500 голів на рік.

Комплекс облаштований сучасними системами біозахисту та контролю за всіма процесами від опоросу до відгодівлі. Всі процеси автоматизовані задля зменшення прямого контакту людини. Паралельно висококваліфікований персонал, згідно розробленого бізнес-процесу, забезпечує цілодобовий контроль та налаштування діяльності свинокомплексу.

На свинокомплексі передбачено систему утилізації відходів життєдіяльності тварин через біогазову станцію. Результатом утилізації є органічне добриво із власною назвою «ЕФЛЮЕНТ», що в подальшому вноситься в ґрунт земель орендодавців підприємства та його партнерів. Дані

операції є пілотними та безоплатними. В подальшому підприємство планує їх монетизувати із розрахунку самоокупності.

Історія розвитку свиногокомплексу має свій початок з 2014 року. Учасники товариства за цей період 5 років з придбаного одного приміщення (колишньої ферми) розпочали відгодівлю свиней. Весь отриманий прибуток направляли в розвиток свиногокомплексу. Сукупний розмір капіталізації підприємства за 9 років склав близько 10 млн грн.

Економічна ефективність виробництва свинини тісно пов'язана і з організацією виробництва, і з використанням кормів, і з технологією утримання та годівлі. Досліджуване ТОВ «НИВА ОРГАНІК» спільно з ТОВ «Субекон» та ТОВ «Органік-Д» є вертикально інтегрованою групою компаній по виробництву та реалізації свинини. ТОВ «НИВА ОРГАНІК» виступає постачальником кормів і надавачем послуг, в т.ч. логістичних, для ТОВ «Субекон».

Керівником ТОВ «НИВА ОРГАНІК» є Ткач Олена Іванівна. Розмір статутного капіталу товариства становить 1980000 грн.

Вищий орган управління ТОВ «НИВА ОРГАНІК» є загальні збори учасників, яким безпосередньо підпорядковується виконавчий директор (рис. 2.1).

Основними видами діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК» є:

01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний)

01.19 – Вирощування інших однорічних і дворічних культур

01.46 – Розведення свиней

01.49 – Розведення інших тварин

01.50 – Змішане сільське господарство

01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві

01.62 – Допоміжна діяльність у тваринництві

01.63 – Післяурожайна діяльність

01.64 – Оброблення насіння для відтворення

10.91 – Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

20.15 – Виробництво добрив і азотних сполук

43.12 – Підготовчі роботи на будівельному майданчику

43.29 – Інші будівельно-монтажні роботи тощо.

ТОВ «НИВА ОРГАНІК» здійснює логістичну діяльність в наступних видах КВЕД:

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт

52.10 – Складське господарство

52.21 – Допоміжне обслуговування наземного транспорту

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

77.11 – Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

77.12 – Надання в оренду вантажних автомобілів

М'ясо – елемент продовольчого кошика, який є дуже чутливим до зміни фактору купівельної спроможності населення. При зменшенні реальних доходів покупців закупку м'яса скорочують найперше, відповідно ринок таку зміну настроїв відчуває. Важливим питанням, з яким ринок м'яса живе вже тривалий час, є відтермінування платежів за поставлену продукцію з боку супермаркетів. Те, що м'ясопереробники вимушені чекати на оплату по 60, 90 та подекуди понад 100 днів залежно від виду продукції та торговельної мережі, дуже гальмує рух уздовж усього ланцюга доданої вартості. Без достатньої кількості оборотних коштів переробник не може розплатитися з виробником за закуплених товарних тварин, що спричиняє збої у виробничо-збутовому ланцюгу.

Подорожчання пального та проблеми його закупівлі істотно ускладнює логістичний процес на всіх ланках ланцюга доданої вартості – як при закупівлі живих тварин на забій, так і при здійсненні поставок готової продукції.

Основними агрокультурами, які вирощує ТОВ «НИВА ОРГАНІК» є:
– зернові – пшениця, кукурудза, ячмінь, овес, сорго;

- олійні – соняшник, ріпак;
- зернобобові – горох, соя.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «НИВА ОРГАНІК» відноситься до лінійного типу (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура управління ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Джерело: сформовано автором

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Забезпечення планових фінансових результатів підприємством досягається за рахунок наявності відповідного ресурсного забезпечення його діяльності. Підприємства мають в повному обсязі використовувати власні ресурси та мобілізувати прогресивні ресурси, які в кінцевому результаті забезпечать досягнення ефекту економічного, соціального, екологічного, інноваційного. Мати достатні ресурси для підприємства означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості і певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей.

Наведемо стан забезпечення ресурсами ТОВ «НИВА ОРГАНІК» в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Забезпечення ресурсами ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2022 / 2020	2022 / 2021
Матеріальні запаси, тис. грн.	367,6	2082,8	657,1	289,5	-1425,7
Основні засоби, тис. грн.	2787,0	5123,5	3638,7	851,7	-1484,8
Оборотні активи, тис. грн.	1301,3	2738,7	2804,3	1503,0	65,6
Власний капітал, тис. грн.	2202,5	2842,7	3193,9	991,4	351,2
Залучений капітал, тис. грн.	504,4	1661,1	895,2	390,8	-765,9
Валюта балансу, тис. грн.	4908,6	8617,0	6448,3	1539,7	-2168,7

Джерело: розраховано автором

Аналіз господарської діяльності підприємства є комплексним вивченням результатів практичної роботи підприємств (фірм) за певний період, оцінкою ефективності діяльності з метою виявлення резервів та визначення шляхів діяльності й надання необхідної інформації для оперативного керівництва різними ланками діяльності, одержання передбачених планом (бізнес-планом) показників.

Господарська діяльність підприємств вимірюється великою кількістю різноманітних економічних показників, які можна звести у певну систему. Їх можна поділити на:

- а) вартісні та натуральні – в залежності від покладених в основу вимірювачів;
- б) кількісні та якісні – залежно від того, яка сторона явищ, операцій або процесів вимірюється;
- в) об'ємні та питомі – залежно від застосування окремо взятих показників або їх співвідношень.

Наведемо основні показники господарської діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники господарської діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2022 / 2020	2022 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2341,3	3816,2	3070,5	729,2	-745,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1267,1	1410,0	2147,3	880,2	737,3
Валовий прибуток, тис. грн.	1074,2	2406,2	923,2	-151,0	-1483,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	311,8	640,2	351,2	39,4	-289,0
Чистий прибуток, тис. грн.	311,8	640,2	351,2	39,4	-289,0
Рентабельність,%	29,0	26,6	38,0	9,0	11,4
Фондовіддача, грн.	0,84	0,74	0,84	-	0,10
Матеріаловіддача, грн.	1,85	2,71	1,43	-0,42	-1,28

Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного аналізу відзначимо, що протягом періоду дослідження:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 31,1 % і досяг рівня 3070,5 тис. грн.;
- валовий прибуток зменшився на 14,1% і склав 923,2 тис. грн.;
- рентабельність зросла на 9 відсоткових пункти до рівня 38 %;
- фондомісткість не змінилася, а матеріаловіддача зменшилася на 0,42 грн.

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємств. Під фінансовим станом підприємства розуміють міру його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів його зміцнення та підвищення рентабельності виробництва як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банками, іншими організаціями та працівниками підприємства.

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану ТОВ «НИВА ОРГАНІК» слугували дані балансу (форма № 1) та звіту про фінансові результати (форма № 2) (додаток Б).

Наведемо результати оцінювання фінансового стану ТОВ «НИВА ОРГАНІК» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка фінансового стану ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)	
	2020	2021	2022	2022 / 2020	2022 / 2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,59	0,67	0,68	0,09	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,16	0,52	0,10	0,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,01	0,01	-0,01
Коефіцієнт автономії	0,45	0,33	0,50	0,05	0,17
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,52	0,63	0,08	0,11
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	1,23	2,03	1,57	0,34	-0,46
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-900,4	-1374,5	-1308,9	-408,5	65,6

Джерело: розраховано автором

По всіх показниках оцінки фінансового стану спостерігається зниження. Найбільшого зниження зазнали загальна ліквідність (на 0,09) та швидка ліквідність (на 0,1) ТОВ «НИВА ОРГАНІК». Це свідчить про ріст низьколіквідних елементів (запасів) у структурі поточних активів. Усе це говорить про ріст ризикованості діяльності компанії з погляду неповернення боргів і зниження реального рівня платоспроможності.

Відповідно до результатів проведеного аналізу фінансовий стан ТОВ «НИВА ОРГАНІК» протягом періоду дослідження погіршився.

2.2 Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Сучасні бачення маркетингу та логістики підприємств базуються на їхньому економічному взаємозв'язку та відображають сутність існуючих бізнес-процесів. З одного боку, логістика виступає концепцією управління матеріалами, інформаційними та іншими супутніми потоками, орієнтованою на ефективне використання наявних ресурсів для вирішення комплексу завдань фізичного переміщення продукції всередині підприємства та у зовнішньому середовищі з метою задоволення потреб споживачів у транспортно-експедиційних послугах і збутових операціях. З іншого боку, маркетинг є орієнтованою на попит концепцією управління виробництвом і реалізацією продукції [13]. Спільною метою, яка об'єднує маркетингову і логістичну діяльність підприємства, є отримання максимального прибутку.

Взаємодія маркетингу та логістики підприємства проявляється в усіх сферах його діяльності. Результатом їх організованого взаємозв'язку стає синергетичний ефект, який характеризується досягненням цілей підприємства завдяки злагодженості у всіх напрямках і на всіх етапах діяльності, що дозволяє організувати наявність потрібного споживачеві товару, який відповідає всім його потребам, в потрібний час у потрібному місці [34].

Базовими передумовами процесу інтеграції маркетингової та логістичної діяльності підприємства є [13; 25]:

- зростання диференціації ринку через зміни потреб і переваг споживачів, індивідуалізацію сегментів ринку, диверсифікацію продуктів;
- зростання конкуренції за обсягах та якості обслуговування споживачів, яка пов'язана із їх запитом на додаткових переваги і цінності від купівлі та продажу товарів;
- скорочення життєвого циклу продуктів;
- тенденції, які пов'язані з концентрацією в торгівлі, створенням і розвитком нових каналів збуту;

- інтеграція економічних процесів з процесами прийняття рішень, яка передбачає синергію в мікро- та макромасштабі;
- поява нових технологій у сферах товарно-інформаційних потоків, просування, продажів тощо;
- активізація підприємництва та інноваційності в ринковій та господарській діяльності підприємств;
- інтеграція та глобалізація ринків.

Зважаючи на вищенаведене, необхідним є проведення аналізу комплексу маркетингу ТОВ «НИВА ОРГАНІК». Відзначимо, що оскільки основним і незмінним споживачем є ТОВ «Субекон» заходи комплекс маркетингу підприємством фактично не використовуються. Тому вважаємо за доцільне рекомендувати керівництву підприємства змінити підходи управління на маркетингові та запропонувати низку маркетингових заходів, які дозволять покращити ситуацію.

Продукція, яка представлена для реалізації в ТОВ «НИВА ОРГАНІК» має характеризуватися досить високими показниками конкурентоспроможності за рахунок наявної переваги (екологічності продукції) та її високої якості. Основні напрями диверсифікації продукту для ТОВ «НИВА ОРГАНІК» можуть стати:

- створення нових видів сільськогосподарської продукції;
- вирощування та реалізація екологічно безпечної сільськогосподарської продукції;
- розширення асортименту за рахунок включення продукту з різноманітними властивостями (полуниця, малина тощо);
- вирощування та реалізація овочевої продукції ранніх сортів (у теплицях).

Ціни на м'ясо у світі та в Україні ростуть. Найбільше подорожчала свинина. У другому кварталі 2022 року світова ціна на неї зросла на 60%. Світовий ріст цін був прогнозованим через подорожчання кормів ще у 2021 році. Але і в Україні ціни на свиней зросли на 50% у порівнянні з довоєнними,

встановивши антирекорд за весь період незалежності України. У той же час ціни на сировину для кормів в Україні зменшилися вполовину, а на деяку сировину в рази (корми займають до 80% собівартості).

Більшість людей в Україні вже звикли, що витрати на їжу складають половину, а то й більше їхніх доходів. Такі витрати є у найбідніших країн Африки, а в країнах ЄС, куди Україна впевнено рухається, витрати на їжу складають в 3-6 разів менше ніж в Україні, тобто 10-20% доходів. Так, рівень доходів в країнах ЄС вищий, але і ціни на продукти харчування часто були нижчі, ніж в Україні.

Асортиментний ряд реалізованої продукції ТОВ «НИВА ОРГАНІК» має відрізнятись доволі гнучкою ціновою політикою, яка орієнтована на покупця із різним видом доходу (низьким, середнім та високим). Основні напрями диверсифікації ціни:

- забезпечення якісних умов зберігання продукції, з метою сезонного розширення збуту продукції;
- за рахунок сортування та доробки власної продукції (підвищити ціну на 20-30%);
- знижки (до 10%) за велику партію реалізації продукції;
- знижки (на 10%) за само вивіз великої партії продукції;
- знижки за додатково куплену партію товару у великій кількості (до 5%).

Основні напрями диверсифікації збуту ТОВ «НИВА ОРГАНІК» можуть бути наступні:

- забезпечення активного збуту продукції з липня по жовтень через різні канали розподілу;
- забезпечення збуту через пошук найбільш прибуткових каналів розподілу;
- забезпечення активного прямого збуту споживачам великими партіями (зерно, овочі);

– забезпечення активного непрямого збуту оптовим та іншим посередникам великими партіями за помірними цінами.

Відзначимо, що у 2022 році свинарство, крім рентабельності інвестицій понад 100%, могло б ще стати альтернативним каналом збуту зернових, експорт яких виявився заблокованим.

З метою посилення рівня конкурентоспроможної позиції групі компаній ТОВ «НИВА ОРГАНІК», ТОВ «Субекон» та ТОВ «Органік-Д» на локальному і регіональних ринках бажано розробити повноцінну і дієву рекламну компанію, яка б забезпечила необхідну увагу до підприємств, посилила їхній імідж та працювала б на майбутнє. Зокрема, можна запропонувати такі напрями:

1. Розміщення рекламних оголошень у місцевій і обласній пресі, на радіо і телебаченні.

2. Використовувати іміджевої продукції (календарі та пакети з емблемами та адресою господарства тощо).

Для ефективного просування ТОВ «НИВА ОРГАНІК» має користуватися, перш за все інтернет-ресурсами, використовувати засоби масової інформації, публікації в спеціалізованих журналах агробізнесу, приймати активну участь у виставках та ярмарках.

Отже, з метою вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «НИВА ОРГАНІК» пропонуємо:

1) активізувати роботу щодо розширення та поглиблення товарного асортименту, що дасть можливість підприємству виходити на нові ринки, освоювати нові сегменти, а також зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку;

2) будувати цінову політику таким чином, щоб середньореалізаційні ціни на продукцію були нижчими, ніж в основних конкурентів області;

3) постійно працювати над підвищенням якості та безпечності аграрної продукції;

4) достатню увагу приділяти розвитку власної торговельної мережі, розширювати кількість торгових точок в районних центрах області;

5) проводити рекламні кампанії з огляду на базову мотивацію цільової аудиторії в рекламних зверненнях, де пропонується використовувати якісні характеристики продукції, такі як здоров'я, корисність, натуральність; у рекламній кампанії повинен бути зроблений акцент на екологічно чисту продукцію;

6) здійснювати просування продукції серед дрібних та середніх підприємств за рахунок створення профільних обслуговуючих кооперативів з висококваліфікованими маркетологами у штаті;

7) основою успішного функціонування ТОВ «НИВА ОРГАНІК» мають стати маркетингові дослідження та аналіз маркетингової інформації.



РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НИВА ОРГАНІК» ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

3.1 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

В ринкових умовах господарювання будь-яке підприємство має логістичну систему. Навіть, якщо підприємство не має власного відділу логістики або відділу транспорту, воно все одно здійснює логістичну діяльність.

На сьогоднішній день для аграрного підприємництва характерні дві основні моделі організації логістичної діяльності: корпоративна та кооперативна. Для корпоративної моделі характерні послідовні етапи постачання, контроль здійснюється однією або кількома уповноваженими особами, основною метою функціонування є максимізація фінансових результатів. Кооперативна модель передбачає більш демократичну систему контролю, метою управління є мінімізація логістичних витрат та збільшення прибутків членів (власників) кооперативу.

Виробники сільськогосподарської продукції, переробна промисловість та інші аграрії приходять до висновку, що управляти доцільно не лише власним бізнесом, але й мережею всіх суб'єктів господарювання, які мають безпосереднє або непряме відношення до їхньої діяльності, тобто ланцюгом постачання. Такий підхід і став рушійною силою та передумовою інтеграції бізнес-процесів ТОВ «НИВА ОРГАНІК», ТОВ «Субекон» та ТОВ «Органік-Д». Ланцюг постачань має працювати злагоджено, а не в протистоянні постачання ресурсів, свинарства, переробки і торгівлі.

Основні принципи, які покладено в модель управління агроланцюгом постачання групою даних компаній, ґрунтуються на наступному:

1. Єдиним суб'єктом, який вкладає гроші в агроланцюг постачання є кінцевий споживач; усі інші займаються перерозподілом цих грошей між учасниками постачання.

2. Єдиним стабільним протягом тривалого періоду часу рішенням щодо кожного елементу агроланцюга постачання є отримання прибутку від власного бізнесу. Спроби окремих агроструктур перекладати власні витрати та проблеми на інші елементи агроланцюга постачання не в змозі забезпечити стабільність та успіх упродовж тривалого проміжку часу. Реалізація оптимальних рішень та розподіл отриманої вигоди серед інших учасників є невід'ємною складовою ефективності агроланцюга постачання.

3. Управління агроланцюгом постачання підпорядковано забезпеченню умов для створення додаткової цінності. Задовольнити потреби сучасних клієнтів агробізнесу можна завдяки управлінню сукупним змістом кінцевого продукту або послуги, до складу якого входить якість, технології, що застосовуються, доставка та післяпродажне обслуговування.

За результатами проведеного дослідження до загальних цілей ТОВ «НИВА ОРГАНІК» можна віднести наступні:

- отримання достатнього прибутку та постійний ріст завдяки взаємній вигоді власного бізнесу та клієнтів;
- безперервний прогрес та завоювання довіри засновників, покупців, постачальників та посередників;
- формування високого іміджу підприємства, підвищення добробуту всіх працівників підприємства, їх професійний ріст та задоволення роботою.

Функціональні цілі ТОВ «НИВА ОРГАНІК» визначаються, виходячи зі стратегії розвитку підприємства, і реалізуються в рамках стратегічних ідей і поточних установок.

Логістичними цілями ТОВ «НИВА ОРГАНІК» є:

- висока готовність доставок;
- якість виготовленої продукції;
- короткий термін поставок;

- надійність поставок;
- мінімальні витрати за належного рівня обслуговування;
- мінімальні запаси на складах;
- еластичність до потреб клієнтів тощо.

Логістична діяльність ТОВ «НИВА ОРГАНІК» є зв'язною функцією між усіма його підрозділами, що об'єднує такі функціональні області, як: постачання, виробництво і збут в єдину систему (рис. 3.1).

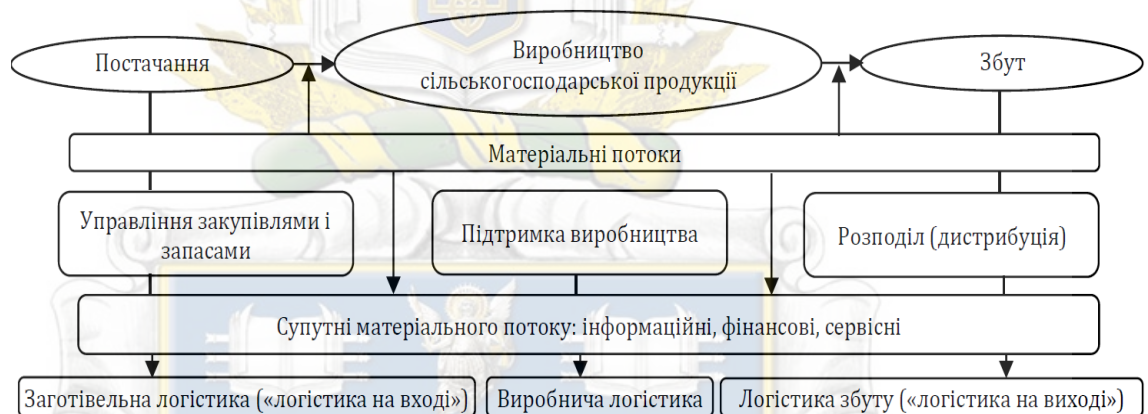


Рисунок 3.1 – Логістична діяльність в різних сферах діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Джерело: сформовано автором

Щоб гарантувати своєчасну та ефективну передачу сільськогосподарської продукції партнерам ТОВ «НИВА ОРГАНІК» виконує численні організаційні завдання логістичної діяльності, а саме:

- транспортування – процес зосереджується на переміщенні продукції з одного місця в інше, починаючи від прокладання маршрутів і закінчуючи вибором перевізників;
- виконання – передбачає прийняття замовлення і відповідне пакування продукції перед її точним відправленням;
- обробка матеріалів – передбачає фізичне відстеження і переміщення сільськогосподарської продукції на складі. Важливо забезпечити належне зберігання;

– контроль/управління запасами – точне управління запасами має першочергове значення, оскільки передбачає відстеження транспортування продукції на склад або з нього, а також відстеження всієї наявної продукції, щоб гарантувати, що підприємство зможе обробляти витрати на зберігання;

– складське/логістичне планування – передбачає планування складу, що вимагає розуміння простору, зосередженні на стратегічному плануванні складу і організації його рішень для зберігання, щоб максимально використовувати простір та оптимізувати процеси;

– контроль інформації – включає керування потоком інформації, забезпечення відстеження та оновлення замовлень у режимі реального часу, точного виконання процесів оплати, відповідності очікуванням щодо обслуговування замовників та актуальності всіх інших відповідних даних

Важливе місце в управлінні логістичними процесами ТОВ «НИВА ОРГАНІК» посідає управління витратами. При управлінні логістичними витратами необхідно враховувати їх взаємозалежність. Зниження одних витрат може призвести до збільшення інших (рис. 3.2).

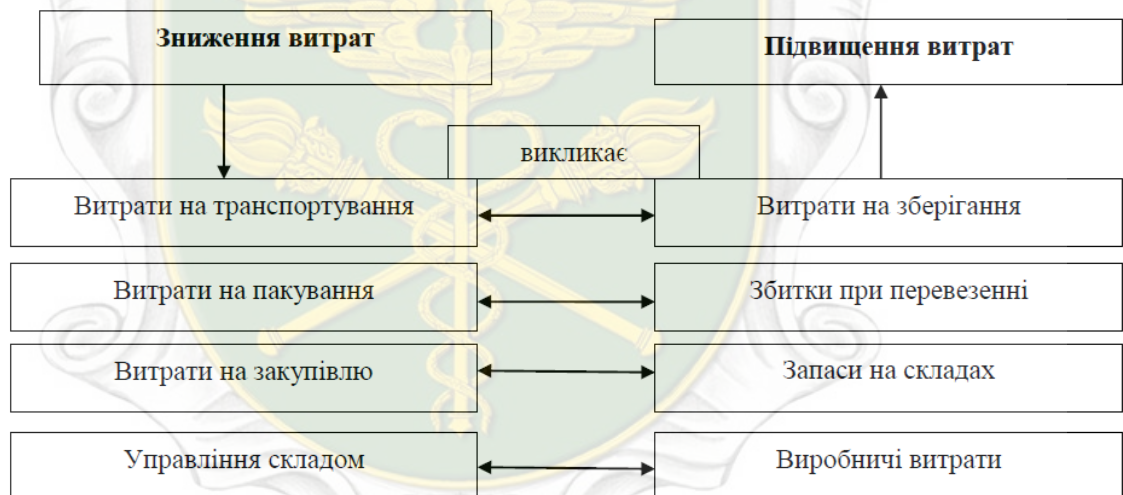


Рисунок 3.2 – Взаємозалежність логістичних витрат

Джерело: сформовано автором

Інтегрований підхід до управління логістичними процесами вимагає досягнення компромісу, що забезпечує мінімізацію загальних витрат при збереженні необхідного рівня логістичної діяльності.

Виявлення можливих прихованих логістичних витрат доцільним здійснювалося на основі наступних ключових позицій [30]:

- чітка відповідність стратегії управління постачанням основній стратегії розвитку підприємства;
- постійний моніторинг сукупної вартості логістичних витрат;
- визначення та постійний облік логістичних показників.

Таким чином були виявлені чотири основні зони прихованих логістичних витрат (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні зони прихованих логістичних витрат у діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Назва зони прихованих витрат	Характеристика зони
Складські витрати	Потенціал скорочення прямих логістичних витрат на робочу силу через автоматизацію процесу складування сировини і матеріалів
Інвентаризаційні витрати	Потенціал зменшення витрат, пов'язаних із утратами запасів (крадіжки, брак складської обробки) через посилення функції контролю
Транспортні витрати	Потенціал оптимізації транспортних перевезень за рахунок науково-обґрунтованого складання графіків і ефективного управління
Структурні логістичні витрати	Потенціал раціонального використання приміщень і зменшення рівня запасів

Джерело: складено автором з використанням [30]

Запаси товарів на підприємстві можуть створюватися з різними цілями, зокрема:

- забезпечення стійкості асортименту та ритмічності здійснення торгово-технологічного процесу на підприємствах торгівлі;
- накопичення товарів сезонного попиту, сезонного виробництва та цільового призначення;
- запобігання знеціненню наявних вільних грошових активів в умовах інфляційної економіки.

3.2 Напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Активне залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів поставок, вихід вітчизняних виробників на світові ринки змусили топ-менеджмент промислових, сільськогосподарських, торгових і сервісних підприємств звернути увагу на логістику свого бізнесу, організацію логістичних процесів (закупівель, виробництва, розподілу), а також на можливість зменшення своїх логістичних витрат за рахунок ефективного співробітництва (партнерства) з логістичними операторами. Сьогодні в Україні багато підприємств усвідомили, що логістика є реальним інструментом підвищення ефективності їхнього бізнесу, а тому направляють свої зусилля на пошук напрямів і механізмів удосконалення управління логістичною діяльністю та їх впровадження.

Ефективність логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК» можна підвищити за рахунок:

- удосконалення управління матеріальним потоком;
- удосконалення системи управління складським запасом;
- покращення транспортних потоків;
- прогнозування та своєчасне реагування на діяльність підприємства;
- покращення обслуговування клієнтів.

Розглядаючи механізм удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства ми повинні мати чітке уявлення про структуру логістичної системи, яка складається з декількох рівнів із комплексом взаємовідносин всіх її елементів. До елементів механізму логістичної системи ТОВ «НИВА ОРГАНІК» можна віднести:

- 1) механізм управління логістичною діяльністю підприємства;
- 2) інтегровану логістичну інформаційну систему;
- 3) механізм управління запасами;

- 4) систему постачання сировини, матеріалів тощо;
- 5) транспортну систему підприємства;
- 6) механізм організації складського господарства, пакування тощо;
- 7) систему розподілу готової продукції.
- 8) систему зворотної логістики.

Розробляючи ефективний механізм удосконалення управління логістичною діяльністю, ТОВ «НИВА ОРГАНІК» необхідно виконати наступні завдання:

- 1) розробити та впровадити нові організаційно-економічні схеми взаємодії об'єктів та суб'єктів логістичної системи;
- 2) розробити правила та принципи взаємодії в межах логістичної системи та поза ними;
- 3) побудувати єдиний спільний інформаційний простір, тобто систему інформаційної підтримки логістичної діяльності;
- 4) обрати методи та побудувати моделі й алгоритми покращення бізнес-процесів у логістичній системі підприємства.

Механізм удосконалення управління логістичною діяльністю має розроблятися з врахуванням загальних та логістичних цілей ТОВ «НИВА ОРГАНІК», які розглянуті в попередніх розділах.

ТОВ «НИВА ОРГАНІК» для удосконалення логістичної діяльності необхідно звернути увагу на такі основні аспекти, як діджиталізація, управління запасами, постачанням та збутом.

Так, зокрема, програми, системи автоматизації процесів, які зараз є на ринку, вирішують питання консолідації швидко й ефективно. Це те, що в принципі має бути впроваджено на кожному сучасному підприємстві, щоби бути конкурентоздатними на українському і глобальному ринках. Але, сьогодні, за нашими оцінками, не більше 10% тваринницьких комплексів мають такі системи. Втрачається ефективність, собівартість часто перевищує ринкові ціни. Програмне забезпечення управління свинокомплексом дозволяє повністю персоналізувати задачі і процеси, додавати зв'язки і узгоджувати

роботу з новими контрагентами, в реальному часі контролювати собівартість тощо. У компаній, які виробили нову функціональну оргструктуру та впровадили ефективну систему управління процесами, проблем з об'єднанням не має бути.

В сучасних умовах актуальною вимогою сьогодення є формування та розвиток логістичної системи на основі використання нових форм інформаційних технологій. Напрямом удосконалення логістичної діяльності підприємства є впровадження та розвиток цифрової логістики як одного з інструментів управління логістичними потоками.

Необхідно створити таку форму логістичної діяльності, яка поєднуватиме у собі принципи логістики та сучасні інноваційні форми ведення бізнесу. Основою для таких змін має бути діджиталізація системи фінансово-господарської діяльності підприємства.

За результатами проведеного аналізу та дослідження управління логістичною діяльністю ТОВ «НИВА ОРГАНІК», можна зробити висновок, що:

- низький рівень використання сучасних інформаційних технологій та наявність морально застарілого комп'ютерне обладнання, що забезпечують логістичну діяльність підприємства;
- низький ступінь охоплення логістичним підходом до управління діяльністю підприємства та низький рівень логістичної інтеграції;
- відсутність на підприємстві відділу логістики;
- неправильно організований робочий час працівників, які відповідають за логістичну діяльність та невірне визначення важливості поставлених перед ними завдань;
- наявність високої питомої ваги транспортних витрат в загальних логістичних витратах підприємства;
- в цілому неефективне управління логістичною діяльністю підприємства.

Зважаючи на вищенаведене, управління логістичною діяльністю ТОВ «НИВА ОРГАНІК» потребує суттєвого удосконалення.

Для удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «НИВА ОРГАНІК» має застосувати логістичний підхід до управління та базуватися на якісно нових принципах функціонування, а саме:

- застосування системного підходу до організації логістичної діяльності в єдиному комплексі, сутність якого полягає в здійсненні сукупності взаємопов'язаних, послідовних процесів (маркетингове дослідження й аналіз попиту споживачів; матеріально-технічне постачання; транспортування й складування матеріальних ресурсів; виробництво продукції; формування виробничих, складських і товарних запасів; логістичне обслуговування; транспортування й збутова діяльність) і наданні різних логістичних послуг;
- реалізація всього переліку функцій управління комплексом послідовно здійснених процесів логістичної діяльності;
- диференціація споживачів продукції на велико-, середньо- й дрібнооптових, зважаючи на обсяги їх щорічного попиту;
- партнерські взаємовідносини учасників збутових мереж мають відбуватися на добровільних засадах взаємодії, синергії в результаті інтеграції зусиль, цілей і ресурсів партнерів, на підставі розподілу повноважень, відповідальності та ризиків логістичної діяльності;
- організація процесів логістичної діяльності має здійснюватися за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій з використанням програмного забезпечення, автоматизованих систем управління, логістичних концепцій, економіко-математичних методів.

На основі впровадження процесів діджиталізації, підприємства підвищать якість своєї діяльності шляхом автоматизації та оптимізації процесів роботи, що дасть їм змогу бути більш конкурентоспроможними на ринку логістичних послуг [6]. Враховуючи стрімкий розвиток інформаційних технологій та інтеграцію процесів діджиталізації, можливо за рахунок них покращити якість логістичних сервісних послуг, підвищити

конкуентоспроможність логістичних підприємств та сприяти їх клієнтоорієнтованості.

Українські підприємці майже не використовують у своїй діяльності інформаційні системи, такі як, наприклад, SRM (supplier relationship management) – управління взаємодією з постачальниками. Впровадження інформаційних систем управління взаємовідносин з партнерами надає переваги щодо вдосконалення стратегії вибору постачальників, зменшення часу циклів постачання й бюджетів закупівель, вартості матеріальних ресурсів, оптимізація структури витрат на організацію логістичної діяльності та тривалість виробничого циклу, ефективно функціонуюча структура логістичної мережі, посилення позицій удосконалення управління взаємовідносинами з постачальниками на переговорах щодо умов контрактів тощо.

На жаль впровадження новітніх досягненнями в сфері ІТ знаходиться на стадії розвитку. Це пов'язано з різними факторами, серед яких [18]:

- недовіра новим технологіям. В Україні малий досвід використання інформаційних систем та погано розвинута їх правова підтримка, підприємці не довіряють програмам дані про свою діяльність;
- висока вартість інформаційних систем;
- небажання персоналу повністю змінювати свою форму праці;
- відсутність розуміння важливості ведення бізнесу з використанням сучасних тенденцій, водночас віддається перевага традиційним формам.

Запровадження в ТОВ «НИВА ОРГАНІК» інноваційних процесів сприятиме покращенню енергоефективності та ресурсозбереження, забезпеченню автоматизації та діджиталізації його діяльності, позитивно вплине на його конкурентоздатність та загалом на економічний розвиток.

Ринкові кон'юнктурні тренди актуалізують необхідність забезпечення довгострокового функціонування підприємства через досягнення стабільних переваг порівняно з конкурентами. Із цією метою ТОВ «НИВА ОРГАНІК» повинно виробляти продукцію відповідно до вимог цільових та перманентних

груп споживачів за інституційно та ринково оптимізованими критеріями якості, асортименту, ціни, сервісу за мінімально можливих витрат, які є ключовими в логістиці, тому управлінські підходи до оптимізації логістики постачання набувають наукової та прикладної прагматики, оскільки потенційно створюють нові конкурентні переваги та дають змогу оптимізувати бізнес-процеси.

Одним з актуальних завдань для розвитку збутової діяльності підприємств є обґрунтування стратегічних рішень стосовно фізичного розповсюдження продукції під час збуту. Тобто розробка такої системи фізичного розповсюдження продукції, яка могла би задовольнити критерій мінімальності затрат у всьому ланцюгу розподілу.

В даному випадку об'єктом оптимізації можуть бути маршрути переміщення саме партій товарів від підприємства-виробника до точок збуту, що значно вирізняються у територіальному розташуванні згідно зі специфікою завдань логістичного управління на стратегічному рівні (рис. 3.3).

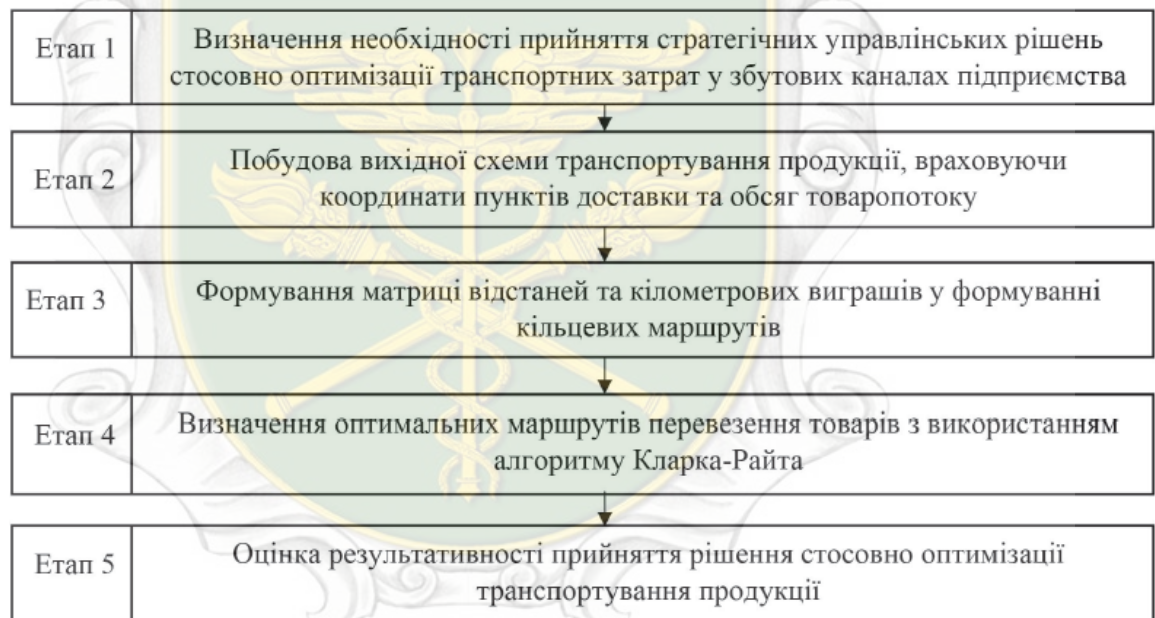


Рисунок 3.3 – Послідовність процедури оптимізації логістичного розподілу у збутових каналах ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Джерело: сформовано автором

Для вибору стратегії формування розвізних (збірних) маршрутів ТОВ «НИВА ОРГАНІК» можна запропонувати наступні альтернативні технології обслуговування вантажовласників на розвізних маршрутах:

- технологія формування маршрутів з мінімальними експлуатаційними витратами (розвезення за умов мінімального пробігу);
- технологія формування маршрутів з врахуванням нежорстких часових вимог споживачів (розвезення по періодам доби);
- технологія формування маршрутів з точним врахуванням терміну доставки (розвезення «точно в термін»).

Необхідним елементом для покращення логістичної ефективності діяльності підприємств є державна підтримка створення експортно-орієнтованих проектів логістичної інфраструктури, оскільки саме логістичні обмеження часто стримують темпи зростання обсягів експорту продукції [33].

Оптимізація виробничої та торгової мереж досягається шляхом їх поєднання у «торгово-виробничу корпорацію», у якій джерелом замовлення виступають магазини, а замовлення інтегруються в масштабах торговельно-розподільчої мережі та передаються у виробничу систему. У зворотному напрямі здійснюється рух матеріальних ресурсів – від сировини до готових виробів [38]. В ідеальних умовах така методологія дасть змогу ТОВ «НИВА ОРГАНІК» та партнерам виробляти та розповсюджувати товари з мінімальними складськими запасами, досягаючи феноменального обороту капіталу.

Управління витратами в логістичній системі життєво важливе для підтримки ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства. Необхідно проводити аналітику даних та будувати прогнози, щоб визначити, які витрати несе підприємство на логістичну діяльність; знаходити способи заощадження витрат підприємства на ланцюгах постачання. В результаті оптимізація логістичних витрат сприятиме подальшому розвитку та нарощуванню фінансового потенціалу сільськогосподарського підприємства в цілому.

У діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК» існують перешкоди на шляху виявлення логістичних витрат (брак інформації, досвіду та знань в аналізі витрат). Тому до цього процесу можна залучити сторонні аудиторські чи консалтингові організації, адже багато таких організацій надають послуги, що сприяють виявленню потенціалу для поліпшення логістичної функції та підвищення вартості підприємства.

Для зниження рівня логістичних витрат ТОВ «НИВА ОРГАНІК» пропонуємо застосовувати ряд універсальних методів, а саме:

1) Логістика постачання.

- вибір постачальників сировини з найкращими пропозиціями якості;
- координація діяльності підприємства з постачальниками та можлива інтеграція;
- створення систем регулювання запасів;
- проведення інвентаризації;
- оновлення складського обладнання;
- зменшення ненормативних складських запасів;
- створення єдиної номенклатури для обліку і пошуку ресурсів на складах.

2) Виробнича логістика.

- інвестування в технічне і технологічне удосконалення виробництва (роботизація, цифровізація тощо);
- удосконалення організації виробництва і праці;
- аутсорсинг менш продуктивних видів діяльності;
- підвищення продуктивності праці і рівня механізації виробництва;
- покращення технічного рівня виробництва.

3) Розподільча логістика.

- визначення точної структури ринку та прогноз попиту;
- точне дослідження каналів розподілу;
- підвищення точності дотримання термінів;

– координація діяльності підприємства із дистриб'юторами і можлива інтеграція;

– аутсорсинг другорядних процесів.

В управлінні запасами ТОВ «НИВА ОРГАНІК» може застосувати [24]:

1) використання буферних та транспортних запасів дасть змогу підприємству ефективніше реагувати на сучасні виклики у повсякденних операціях в логістичних системах та при появі збоїв у ланцюгах постачань мінімізувати ризик повної ізоляції логістичної мережі та інших наслідків;

2) стабільна мережа постачання та розповсюдження продукції забезпечить підприємству гнучкість логістичних процесів за рахунок вибіркового застосування заходів резервування, наприклад, «подвійного постачання»;

3) для підвищення фінансової стійкості підприємству доцільно розробити ефективну багаторівневу стратегію інвентаризації ресурсів та готової продукції, що дозволить отримувати точні результати у ланках ланцюгів постачань з високою волатильністю;

4) оцінка виникнення можливих ризиків при роботі з постачальниками та коригування відносин з ними забезпечать доступність ресурсів та прозорість на усіх рівнях постачання у логістичній системі;

5) для пришвидшення реагування на непередбачувані та форс-мажорні обставини підприємству потрібно забезпечити видимість логістичного ланцюгу та забезпечити високий рівень взаємодії елементів логістичної системи процесу;

6) підприємство, впроваджуючи таке креативне рішення у сфері інноваційних логістичних технологій як програма моделювання «двійник/копія», може значно підвищити здатність уникати або зменшувати наслідки кризових явищ і справлятися з повсякденною нестабільністю.

Основні напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «НИВА ОРГАНІК» наведені на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «НИВА ОРГАНІК»

Джерело: сформовано автором

Для удосконалення логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК» може вдатися до:

- застосування автономних транспортних засобів для доставки вантажів (дрони, безпілотні вантажівки тощо);
- мережевого підходу до організації збутової діяльності підприємства;
- оптимізації ризик-менеджменту логістичної діяльності;

Реагування на системні збої у функціонуванні логістичних ланцюгів постачання ТОВ «НИВА ОРГАНІК» має передбачати послідовне виконання таких дій:

- мобілізація управлінського центру та підготовка початкового плану реагування на кризу. Встановлення правил управління ланцюгами постачання у надзвичайних ситуаціях;
- оцінка наслідків як для цілої системи, так і для окремих складових ланцюга постачання;
- розстановка пріоритетів щодо реагування на нові ризики;
- аналіз можливих сценаріїв і підготовка протоколів дій у різних ситуаціях;

– конфігурація та налаштування інформаційних і товарних потоків для реалізації заготовлених протоколів.

Серед напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства необхідно зацентрувати увагу на:

– впровадженні та розвитку цифрової логістики як одного з інструментів управління транспортними потоками;

– адаптації посадових обов'язків фахівців підприємства можна вважати врахування потреб щодо необхідності постійного моніторингу споживчих переваг та оброблення відповідних даних, перехід до гнучких методів управління;

– застосування мережевого підходу до організації збутової діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК», активізації розвитку цифрового маркетингу й електронної комерції, оптимізації ризик-менеджменту через реалізацію принципів, методів, інструментів та всієї сукупності функцій управління комплексом послідовно здійснених логістичних процесів тощо.

Зважаючи на вищенаведене, виділимо такі пріоритетні напрямки розвитку логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК»:

1. Покращення якості роботи (у тому числі логістичного сервісу).
2. Орієнтація на клієнта, індивідуальний підхід.
3. Розвиток логістичної інфраструктури.
4. Впровадження інновацій та новітніх технологій у логістичну діяльність.
5. Створення взаємовигідних умов співпраці з компаніями-партнерами.

Рекомендуємо ТОВ «НИВА ОРГАНІК» звернути увагу на впровадження «екологічних» заходів, які матимуть позитивний економічний ефект у сфері транспортної логістики аграрного підприємства:

– переобладнання автотранспорту, в тому числі і службового легкового, на роботу на зрідженому газі – зменшення шкідливих викидів (майже в два рази) та можливість суттєвої економії на паливі (зріджений газ дешевший за бензин);

- використання транспортних засобів з гібридними двигунами, заміна зношеної техніки сучасною, продуктивнішою та економічнішою – можливість суттєвої економії палива та зменшення викидів CO₂;
- утримання в доброму стані внутрішньогосподарських доріг: розрівнювання ґрунтових доріг, ремонт і догляд за дорогами з твердим покриттям – можливість суттєвої економії палива, збільшення швидкості руху транспорту та недопущення утворення об'їздів по полям;
- скорочення викидів CO₂ в атмосферу за рахунок планування оптимальних маршрутів, скорочення часу простою в чергах, заторах і зниження кількості витрат пального, консолідації вантажів та використання залізничного та інших більш «екологічних» видів транспорту;
- використання вітрової, сонячної і інших відновлюваних джерел енергії в автопарках (гаражах), заправочних станціях і т.д.;
- повторне використання тари – захід, що дозволяє скоротити витрати на упакування, особливо в тих випадках, коли тара достатньо великого об'єму;
- теплоізоляція приміщень – відносно дешевий спосіб підвищити теплоізоляцію складських, господарських, технічних та адміністративних приміщень, досягнувши, таким чином, скорочення витрат на енергію для опалення і кондиціонування;
- відмова від паперового документообігу – це не лише економія витрат на папір, картриджі, електроенергію, принтери, архівування документів, а також стимул для впровадження новітніх систем управління діяльністю підприємства на основі інтернет-технологій, що підвищує ефективність діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Логістика у сучасному бізнес-середовищі відіграє надзвичайно важливу роль, забезпечуючи синхронізацію всіх матеріальних потоків підприємств. Сучасна динаміка розвитку світової економіки зумовлює необхідність забезпечення гнучкості у діяльності підприємств, зокрема оптимізації логістичних процесів.

Логістика належить до переліку галузей знань і практики господарської діяльності, які сьогодні розвиваються найбільш динамічно, що сприяє зростанню популярності логістики як предмета наукової, професійної та навчальної діяльності.

Активне залучення українських підприємств до глобальних ланцюгів поставок, вихід вітчизняних виробників на світові ринки змусили топ-менеджмент промислових, сільськогосподарських, торгових і сервісних підприємств звернути увагу на логістику свого бізнесу, організацію логістичних процесів (закупівель, виробництва, розподілу), а також на можливість зменшення своїх логістичних витрат за рахунок ефективного співробітництва (партнерства) з логістичними операторами.

Систему логістики підприємства розглядають як складну виробничо-економічну систему, яка об'єднує у своїй структурі логістичну систему підприємства та систему управління логістичною діяльністю та розвитком логістичної системи підприємства.

Сьогодні на передових підприємствах традиційні функціональні області логістики (управління закупівлею і запасами, транспортування, виробниче планування, складування, збут) інтегрувалися на базі загальної програмно-інформаційної платформи і формують основу корпоративної інформаційної системи.

Незважаючи на те, що логістична галузь України, зокрема контрактна логістика, суттєво постраждали від наслідків пандемії Covid-19 та

повномасштабного вторгнення, логістичні оператори продовжують працювати та обслуговувати клієнтів, спостерігається поступове відновлення промислового виробництва, що в майбутньому може позитивно вплинути на відновлення логістичної галузі.

Економічну та господарську, в т.ч. логістичну, діяльність досліджуваного ТОВ «НИВА ОРГАНІК» необхідно розглядати у взаємозв'язку з діяльністю підприємств-партнерів ТОВ «Субекон» та ТОВ «Органік-Д». Досліджуване ТОВ «НИВА ОРГАНІК» спільно з ТОВ «Субекон» та ТОВ «Органік-Д» є вертикально інтегрованою групою компаній по виробництву та реалізації свинини. ТОВ «НИВА ОРГАНІК» виступає постачальником кормів і надавачем послуг, в т.ч. логістичних, для ТОВ «Субекон».

Організаційно-управлінська структура ТОВ «НИВА ОРГАНІК» відноситься до лінійного типу. За результатами проведеного аналізу відзначимо, що протягом періоду дослідження чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 31,1 % і досяг рівня 3070,5 тис. грн.; валовий прибуток зменшився на 14,1% і склав 923,2 тис. грн.; рентабельність зросла на 9 відсоткових пункти до рівня 38 %; фондомісткість не змінилася, а матеріаловіддача зменшилася на 0,42 грн.; фінансовий стан ТОВ «НИВА ОРГАНІК» протягом періоду дослідження погіршився.

Заходи комплекс маркетингу підприємством фактично не використовуються, оскільки основним і незмінним споживачем є партнер по інтегрованій групі компаній ТОВ «Субекон».

Логістична діяльність є зв'язною функцією між усіма його підрозділами, що об'єднує такі функціональні області, як: постачання, виробництво і збут в єдину систему. Інтегрований підхід до управління логістичними процесами вимагає досягнення компромісу, що забезпечує мінімізацію загальних витрат при збереженні необхідного рівня логістичної діяльності. За результатами проведеного аналізу логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК» були виявлені чотири основні зони прихованих логістичних витрат: складські

витрати, інвентаризаційні витрати, транспортні витрати та структурні логістичні витрати.

Результати дослідження свідчать, що ефективність логістичної діяльності ТОВ «НИВА ОРГАНІК» можна підвищити за рахунок:

- удосконалення управління матеріальним потоком;
- удосконалення системи управління складським запасом;
- покращення транспортних потоків;
- прогнозування та своєчасне реагування на діяльність підприємства;
- покращення обслуговування клієнтів.

Для зниження рівня логістичних витрат ТОВ «НИВА ОРГАНІК» пропонуємо застосовувати ряд універсальних методів, а саме:

1) Логістика постачання (вибір постачальників сировини з найкращими пропозиціями якості; координація діяльності підприємства з постачальниками та можлива інтеграція; створення систем регулювання запасів; проведення інвентаризації; оновлення складського обладнання; зменшення ненормативних складських запасів; створення єдиної номенклатури для обліку і пошуку ресурсів на складах.

2) Виробнича логістика (інвестування в технічне і технологічне удосконалення виробництва; удосконалення організації виробництва і праці; аутсорсинг менш продуктивних видів діяльності; підвищення продуктивності праці і рівня механізації виробництва; покращення технічного рівня виробництва).

3) Розподільча логістика (визначення точної структури ринку та прогноз попиту; точне дослідження каналів розподілу; підвищення точності дотримання термінів; координація діяльності підприємства із дистриб'юторами і можлива інтеграція; аутсорсинг другорядних процесів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. № 25. 2017. С. 116–121.
2. Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2022. С. 52–56. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2022\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2022)-08)
3. Волохова І. В., Романова Н. В., Сухоборова Т. П. Логістичні системи залізничного транспорту в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 92–97.
4. Воронько-Невіднича Т. В., Іщенко М. В., Мирошник В. С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18). С. 78–81.
5. Гірна О. Ланцюг поставок: оцінювання надійності постачальника. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1574/1515> (дата звернення: 15.11.2023).
6. Гоменюк М. О. Розвиток логістики на основі впровадження процесів діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/53.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
7. Городецька Т. Б., Іващенко А. Г. Інноваційне оновлення транспортно-експедиторської діяльності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 6–12.
8. Григорак М. Ю., Карпунь О. В., Катерна О. К., Молчанова К. М. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції. Київ: НАУ, 2017. 364 с.
9. Гринів Н., Скопцов К., Петренко О. Розвиток морських портів: світові практики та основні уроки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1491/1437>

(дата звернення: 15.11.2023).

10. Гринюк Н. А., Спірідонов Д. С. Теоретичні підходи до функціонування міжнародних логістичних систем. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 130–134. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/24.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

11. Гук О., Кучма О., Мельник А. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/703/676> (дата звернення: 15.11.2023).

12. Гуренкова О. В., Дем'яненко С. В. Світовий досвід розвитку логістичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/44.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

13. Довгань Ю. В. Інтеграція логістики та маркетингу в системі управління підприємством. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 06-07 жовтня 2022 р. Вінниця, 2022. Ч. 3. С. 108–114.

14. Довгань Ю. В. Формування маркетингово-логістичної взаємодії в управлінні підприємствами. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вер. 2021 р. Вінниця, 2021. Ч. 3. С. 107–113.

15. Довгань Ю. В., Грищук А. В. Єврологістика як напрям євроінтеграції України. *Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ : ДТЕУ, 2023. С. 156–158.

16. Довгань Ю. В., Гуцал Д. Р. Євроінтеграційні напрями побудови транспортно-логістичної системи України. *Логістика майбутнього:*

ефективні рішення для торгівлі : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф., 20 квіт. 2023 р. Київ : ДТЕУ, 2023. С. 159–161.

17. Завербний А., Дзуліт З., Вуек, Х Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750/1686> (дата звернення: 15.11.2023).

18. Ковалик О. А., Велева О. А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 6. С. 22–24.

19. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/95.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

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

21. Крикавський Є. В., Якимишин Л. Я. Компліментарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. № 2 (1). С. 21–32.

22. Кукушка І. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1699/1634> (дата звернення: 15.11.2023).

23. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2/2020. С. 10–14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.10>.

24. Кустріч Л. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1934/1862> (дата звернення: 15.11.2023).

25. Махова Г. В., Алакозова П. Е. Розвиток логістичних підприємств України: проблеми та перспективи. *БізнесІнформ*. 2017. № 4. С. 240–245.

26. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. 2019. № 1. С. 54–80.

27. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

28. Найбільші логістичні оператори. URL: <https://business.ua/business/4978-naibilshi-lohistychni-operatory> (дата звернення: 15.11.2023).

29. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 2 (19). С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-20>.

30. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управлінські підходи до оптимізації логістики постачання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 62–66. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/14.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

31. Озарко К., Челомбитько В. Особливості управління логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1917/1845> (дата звернення: 15.11.2023).

32. Пешко М. І., Завербний А. С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769> (дата звернення 15.11.2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5>.

33. Поліщук І. І., Громова О. Є., Довгань Ю. В. Логістизація маркетингової діяльності олійно-жирових підприємств харчової галузі. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2020. № 1 (65). С. 43–50.

34. Поліщук І. І., Довгань Ю. В., Боровська О. Г. Взаємодія маркетингу та логістики в управлінні підприємством. *Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky*. 2021. Vol. 9. No 2/2021. С. 20–23.

35. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Логістика. Опорний конспект лекцій. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 128 с.

36. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. *Modern Economics*. 2021. № 28 (2021). С. 118–124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-18).

37. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнесінформ*. 2020. № 7. С. 322–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-322-330>.

38. Ремзіна Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1(82). С. 110–124. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-1-110-124> (дата звернення: 15.11.2023).

39. Репіч Т. А. Особливості використання логістичної концепції у логістиці кризових ситуацій. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/56.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

40. Смирнов І., Косарева Т. Транспортна логістика. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.

41. Смоляр Л. Г., Жигалкевич Ж. М., Тях М. О. Управління логістичною діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1/2022. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2022.1.5>
42. Телепнева О. С., Янковська В. А., Кононов І. О. Еволюція виробничої та торговельно-розподільчої логістики товарів народного споживання. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 61. С. 161–164. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/30.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
43. Тесніков О., Фурсова В. Фактори впливу на функціонування системи логістичного забезпечення Збройних Сил України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1613/1550> (дата звернення: 15.11.2023).
44. Ткаченко О. М. Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології* : збірн. наук. пр. X Всеукр. наук.-практ. Інт.-конф., 10 жовт. 2023 р., м. Вінниця. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Ч. 1. С. 565–571.
45. Ткаченко О. М. Роль логістичних систем в управлінні підприємницькою діяльністю. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України : пошук молодих* : збірн. наук. пр. XII Всеукр. студент. наук.-практ. конф., 20 квіт. 2023 р., м. Вінниця. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 172. С. 340–348.
46. ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/> (дата звернення: 15.11.2023).
47. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and*

Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2019. Vol. 5. No. 4. Pp. 156–172. URL: <http://are-journal.com> (дата звернення: 25.09.2023).

48. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.

49. Шостак Л. В., Мохнюк А. М. Розвиток інтернет-бізнесу як важливого елементу комунікації в логістиці. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 60. С. 123–127. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/25.pdf (дата звернення: 15.11.2023).

50. Polishchuk I. I., Dovhan Yu. V., Korol I. V. Logistics and marketing support improvement in the export supply chain. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6 (88). С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.5-6.14>.

51. Polishchuk I. I., Hromova O. Y., Dovhan Yu. V. Logistics and Marketing Support of the Global Supply Chain. *Глобалізаційні виклики розвитку національних економік* : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 19 жовт. 2021 р. Київ : КНТЕУ, 2021. С. 337–340.

52. Zamkova N., Polishchuk I., Dovhan Yu., Dovhan L., Novytskyi R. Training of Future Logistics and Supply Chain Managers: A Competency Approach. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1 (48). P. 427–440. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3946>.