

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

Будівельно-технологічний факультет

Кафедра товарознавства та комерційної діяльності в будівництві

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ МАГІСТР**

на тему:

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ТОВ «ЕПЦЕНТР К»)**

*САПРИКІНА Анатолія Анатолійовича*

Київ 2024 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ**

Будівельно-технологічний факультет

Кафедра товарознавства та комерційної діяльності в будівництві

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ТКДвБ

Петро ЗАХАРЧЕНКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ МАГІСТР**

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ТОВ «ЕПЦЕНТР К»)**

*Я як здобувач вищої освіти КНУБА розумію і підтримую політику закладу з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.*

**Здобувач САПРИКІН**

**Анатолій Анатолійович**

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітня програма «Маркетинг»

Група МАРКм-23

Керівник Людмила АЛАВЕРДЯН

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент \_\_\_\_\_

*Ідентичність підтверджую*

Київ 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	7
1.1. Сутність та роль логістики .....	7
1.2. Сутність і значення логістичного менеджменту в системі управління... 10	
1.3. Ключові аспекти логістичного менеджменту .....	16
1.4. Організаційно-економічне забезпечення логістичного менеджменту .... 21	
1.5. Методичні аспекти визначення ефективності логістичного менеджменту підприємства .....	26
Висновки до першого розділу .....	33
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	35
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К».....	35
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	42
2.3. Оцінка логістичних аспектів менеджменту ТОВ «Епіцентр К» .....	52
2.4. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	58
РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» .....	64
3.1. Впровадження логістичного аудиту в ТОВ «Епіцентр К».....	64
3.2. Розробка концепції логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» на засадах клієнтоорієнтованості.....	74
3.3. Механізми вдосконалення системи логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» .....	83
ВИСНОВКИ .....	87
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	91

## ВСТУП

Логістичний менеджмент є важливим елементом ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах економічної конкуренції. Удосконалення логістичних процесів дозволяє знизити витрати на транспортування, зберігання та управління запасами, що підвищує прибутковість бізнесу. Глобальні виклики, такі як порушення ланцюгів постачання, економічна нестабільність і воєнні дії, вимагають гнучких і адаптивних рішень у сфері логістики. Цифровізація логістичних процесів є ключем до підвищення швидкості та точності обслуговування клієнтів, проте впровадження нових технологій вимагає значних інвестицій і знань. Зростання попиту на екологічну логістику обумовлює необхідність впровадження "зелених" практик, які сприятимуть сталому розвитку підприємств.

Актуальність удосконалення логістичного менеджменту тісно пов'язана з необхідністю інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки, що вимагає відповідності світовим стандартам логістики. Адже у сучасних умовах швидка доставка товарів до споживача стає одним із основних чинників конкурентоспроможності компаній. Військові дії в Україні підкреслили важливість адаптації логістичних систем до кризових умов та відновлення транспортної інфраструктури. Загалом, вдосконалення логістичного менеджменту сприяє покращенню обслуговування клієнтів, що, у свою чергу, підвищує їхню лояльність і довіру до бренду.

Дослідження в цій сфері дозволяють розробити інноваційні рішення для подолання логістичних викликів та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Проблеми логістичного менеджменту та його впливу на ефективність функціонування підприємств досліджували Барабанова Ю.Є., Городко М.В., Дейнека О.Г., Крикавський Є.В., Макаренко М.В., Михайлик Н.І., Пономаренко В.С., Поповиченко І.В., Седіков Д.В., Сумець О.М., Трифонова О.В., Шифрин М.Б. та ін. Однак, доцільно визначити, що в літературних джерелах недостатньо вивченим залишаються питання ефективності організації управління логістичної системи, що і власне визначає мету даної дипломної роботи.

**Метою роботи** є узагальнення теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту в діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- досліджено сутність та роль логістики в ТОВ «Епіцентр К»;
- визначено ключові аспекти логістичного менеджменту підприємства;
- розкрито методичні аспекти визначення ефективності логістичного менеджменту підприємства;
- проведено аналіз організації логістичного менеджменту «Епіцентр К»
- обґрунтовано рекомендації щодо впровадження логістичного аудиту в діяльність підприємства;
- розроблено концепцію логістичного менеджменту на засадах клієнтоорієнтованості.

**Об'єктом дослідження** є система логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо логістичного менеджменту.

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дипломної роботи магістра є фундаментальні положення економічної науки, державного регулювання, маркетингу, сучасні концепції менеджменту. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний метод наукового пізнання, метод логічного узагальнення і метод синтезу; методи статистичного, економічного та системного аналізу; метод рангів; візуально-графічні методи.

Інформаційною базою дослідження стали закони України і нормативно-правові акти органів виконавчої влади України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; дані Державної служби статистики України; матеріали спеціалізованих періодичних видань та Інтернет-ресурсів; дані фінансово-економічної звітності ТОВ «Епіцентр К»; результати власних досліджень.

**Апробація результатів дипломного дослідження.** Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «» (КНУБА, м. Київ, 2024 р.).

# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1. Сутність та роль логістики

Галузь економічної науки – логістика – набула широкого поширення в останні кілька десятиліть в економічно розвинених країнах. Розвиток цієї науки було зумовлено стрімким розвитком світової економіки, де відбувається рух матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, які вимагають чіткого, упорядкованого і науково обґрунтованого управління. Така наука, як логістика, і покликана впоратися з даними потоками з найбільшою точністю і найменшими витратами.

Існує безліч визначень логістики. Вони, з одного боку, схожі один на одного і, безсумнівно, розрізняються, але всі визначення доповнюють і уточнюють один одного. У науковій літературі останніх років під логістикою нерідко розуміють все, що раніше називалося економікою, організацією та управлінням матеріально-технічним постачанням.

Логістика – це форма оптимізації ринкових зв'язків між постачальниками і споживачами продукції, управління матеріальними інформаційними, сервісними та фінансовими потоками.

Деякі автори характеризують логістику як галузь економічної науки, яка здійснює дослідження оптимізації і регулювання процесів товаропросування в сфері обігу продукції і послуг в народному господарстві, включаючи їх інформаційні, транспортні та фінансові аспекти, як на мікро-, так і макрорівні, тобто як на окремих підприємствах і торгово-посередницьких структурах, так і в різних галузях економіки в цілому.

Дослідження визначень поняття «логістика» дозволяє виділити два принципових напрями. Перший пов'язано з функціональним підходом до руху товару тобто управління всіма фізичними операціями, які необхідно виконувати при доставці товарів від постачальника до споживача. Другий характеризується ширшим підходом «крім управління операціями руху товару він включає аналіз ринку постачальників і споживачів, координацію попиту і

пропозиції на ринку товарів і послуг, а також гармонізацію інтересів учасників процесу руху товарів» [29].

В загальному вигляді логістика – це інтегрована система активного управління матеріальними потоками (МП) і виробництвом на основі застосування сучасних інформаційних технологій і оптимізаційних економічних рішень, яка розглядає в єдності технологію і матеріалопотоки між господарюючими суб'єктами і всередині них і спрямована на досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємств.

Мета логістичної діяльності досягається тоді, коли додержуються ці сім правил, тобто коли потрібний товар високої якості, необхідної кількості, у найзручніший для замовника час буде доставлено у зазначене ним місце з мінімальними витратами.

У досягненні логістичних цілей провідну роль відіграє «розробка стратегії логістики в таких сферах, як проектування виробу, технологічних процесів, проектування управління виробництвом, організацією та інформаційною системою» [54].

Проведений аналіз широкого кола визначень, як функціонального та широкого значення трактування дефініції «логістика», дав змогу виокремити найбільш вживані. Б. Анікін вважає, що логістика це «наука управління матеріальними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов'язаними з рухом товарів і потоком інформації, що їх обслуговує» [2]. З погляду І. Бажина відносно дефініції логістика наступна «наука про поточкові процеси цілеспрямованої людської діяльності. Іншими словами, областю застосування логістики є діяльність людей, спрямована на досягнення певної цілі в будь-якій предметній області, яку можна представити у вигляді поточкових процесів» [3].

А. Гаджинський вважає логістика «міждисциплінарний науковий напрямок, безпосередньо пов'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків» [4]. Згідно визначення В. Сергеева ще «інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню

стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продукції і послуг у управлінні матеріальними і/або сервісними потоками, сукупними їм потоками інформації і фінансових коштів» [5]. І. Седікова визначає логістику як «практичну діяльність з цілепокладання, прогнозування, планування, організації і контролю процесів руху інтегрованих потоків у ринковій системі...» [6].

Деякі визначення логістики відображають як управлінський, так і економічний аспекти, також у визначеннях логістики підкреслюється її оперативно-фінансовий аспект.

Рада логістичного менеджменту США надала два визначення терміну логістика які є найбільш визнаним серед фахівців з логістики:

1. у редакції 1985 р. «логістика є процесом планування, управління і контролю ефективного (з точки зору зниження витрат) потоку запасів сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг і супутньої інформації від місця виникнення цього потоку до місця його споживання для цілей повного задоволення потреб споживачів»;

2. у редакції 1998 р. «логістика – це частина процесу в ланцюгах поставок, в ході якого планують, реалізують і контролюють ефективний і продуктивний потік товарів, їх запаси, сервіс і пов'язана інформація від точки їх зародження до точки поглинання (споживання) з метою задоволення вимог споживачів». [7]. У визначенні 1998 р. введено поняття ланцюг поставок та указано що логістика виступає частиною даного процесу. Характерним у визначеннях є акцентування на ефективність операцій у ході управління потоками.

Європейська логістична асоціація (European Logistics Association – ELA) сформулювала таке визначення «логістика - поняття, що охоплює організацію, планування, контроль і реалізацію переміщення товарів від їх проходження (створення, придбання) через виробництво і дистрибуцію до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку за мінімальних витрат і мінімальних капіталовкладень» [8].

Узагальнюючи дефініції «логістика», надамо авторське бачення трактуванню поняття «логістика».

Логістика – це науково-практичний напрям господарювання виробничого підприємства, сутність якого визначається забезпеченням логістичних систем усіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) при дотриманні оптимального рівня витрат при забезпеченні переміщення потоків вказаних ресурсів в межах визначених систем.

Виходячи з наведених визначень, сформулюємо основну задачу логістики. Вона полягає в пов'язанні організаційних, економічних, правових та інших інтересів суб'єктів, що беруть участь в процесі руху товару, а також в зниженні загальних витрат логістичних систем в процесі їх функціонування.

Якщо розглядати логістику за функціональною ознакою, то вона ділиться на окремі логістичні функції: перевантаження, складування, перевезення, виробничо-технічні послуги тощо. За часовим фактором вона являє собою розподіл логістичних процесів в часі: постачання, виробництво, розподіл, споживання.

Теорія логістики вимагає комплексного, системного підходу до управління товарними, транспортними, фінансовими та інформаційними потоками. Такі логістичні системи повинні будуватися на принципах раціональності і працездатності. На ефективність системи логістики значний вплив робить вибір методу ціноутворення. Правильно певні ціни на її послуги стають ефективним засобом розширення ринкового простору.

## **1.2. Сутність і значення логістичного менеджменту в системі управління**

Логістичний менеджмент як окрема галузь управління являє собою систему управління всім спектром логістичних процесів будь-якого підприємства. Розглядаючи ж даний предмет дослідження у прив'язці до транспортного підприємства, слід звернути увагу, в першу чергу, на такі його елементи як транспортна, складська, збутова і кадрова логістика, що є

пріоритетними в його діяльності. Так, транспортна логістика в поєднанні зі збутовою є центральною віссю його діяльності, так би мовити, профілем підприємства, складська виступає у якості допоміжної функції, а кадрова – об'єднує діяльність підприємства як по вертикалі, так і по горизонталі. Сама ж логістична діяльність підприємства є об'єктом дослідження в структурі маркетингового управління і займає центральне місце в системі факторів внутрішнього організаційного середовища підприємства, виступаючи механізмом, що забезпечує її функціонування. Зважаючи на це, прорахунки при формуванні системи логістичної діяльності можуть спричинити проблеми не тільки в процесах постачання, а й в системі маркетингової діяльності підприємства загалом, а враховуючи тісне переплетіння видів діяльності підприємства – пониження рівня його загальної прибутковості і кінцевої ефективності господарської діяльності.

Логістичний менеджмент має сприяти реалізації на підприємстві таких завдань:

- розробка, впровадження та координація процесу реалізації стратегії підприємства;
- управління господарською діяльністю підприємства як єдиним процесом та системою;
- генерування нових ідей та розвиток нових напрямів діяльності підприємства.

Принципами логістичного менеджменту виступають:

- комплексність (поєднання всіх елементів організаційної структури підприємства в процесів господарської діяльності);
- інтеграційний зв'язок (сталість і повторюваність господарського циклу);
- системність (структуризація і взаємообумовленість функцій всіх підрозділів підприємства в процесі господарської діяльності, аналіз діяльності підприємства як єдиної логістичної системи);
- координація дій (оптимізація і взаємопідтримуваність основних господарських процесів);

- адаптованість (реалізація всіх видів діяльності підприємства у відповідності із вимогами зовнішнього організаційного середовища).

Розглядаючи логістичний менеджмент транспортного підприємства як центральну вісь його діяльності, слід зазначити, що він складається з таких підсистем управління:

- перевезення, складські запаси та процеси;
- кадрове забезпечення;
- фінансові потоки;
- інформаційні технології;
- інвестиційні ресурси;
- інновації.

З метою з'ясування значення логістичного менеджменту для діяльності транспортного підприємства, слід визначити, що являє собою сам логістичний менеджмент. У найбільш поширеному тлумаченні даний термін є двозначним:

- це персонал, який координує та організовує логістичний процес;
- це сукупність методів, форм, принципів необхідних для побудови логістичних систем та діяльності.

Отже, як видно з вище зазначеного, природа поняття «логістичний менеджмент» є неоднозначно і потребує більш детального розгляду.

Питання щодо сутності логістичного менеджменту досліджували вітчизняні і зарубіжні науковці (табл. 1.1).

## Погляди на сутність поняття «логістичний менеджмент»

№з/п	Автор(ри)	Тлумачення
1	2	3
1.	Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. [1]	Сукупність (синтез) основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу), методів та моделей управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та ін. потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» задля забезпечення стійкого економічного зростання підприємства.
2.	Авраменко О.В. [3]	Ключовий елемент покращення показників діяльності та підвищення рентабельності підприємства
3.	Головкова Л.С., Головкова А.Є. [4]	Підтримує системну стійкість корпорації на ринку, згладжуючи внутрішньофірмові суперечності між сферами закупівель, постачання, маркетингу, фінансів, продажу послуг й відносини з логістичними посередниками; сприяє формуванню, нарощуванню та розвитку потенціалу корпорації.
4.	Ковальська Л.М., Циганюк В.П. [5]	Сукупність функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» для забезпечення стійкого економічного зростання підприємства»
5.	Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. [2]	Інтегруюча функція управління, яка координує і оптимізує логістичні функції (поряд з інтеграцією видів діяльності) з іншими функціоналами підприємства, включаючи маркетинг, продажі, виробництво, фінанси і інформацію.

Отже, логістичний менеджмент є процесом управління, контролю та регулювання всіх видів діяльності підприємства, що пов'язані з переміщенням будь-яких ресурсів. Він виступає поєднанням логістики та менеджменту і є системою управління потоками інформаційних, кадрових та матеріальних ресурсів.

Основна діяльність транспортного підприємства передбачає виконання транспортно-експедиційних робіт, тобто перевезення вантажу, та інші процеси, які пов'язані з експлуатацією транспортних засобів:

- зберігання, зважування, консолідація та розподіл, пакування, маркування (маніпуляції з продукцією до завантаження);
- безпосередньо завантаження;
- перевезення до кінцевої точки (включаючи проміжні пункти);
- процеси пов'язані з замовленням та розрахунком з замовниками;
- супровід вантажу та забезпечення безпеки.

Відносно кадрової складової забезпечення логістичного менеджменту слід зазначити, що виділяють три рівні управління:

- менеджери вищої ланки (інституційні менеджери: керівник підприємства і його заступники);
- менеджери середньої ланки (керівники структурних підрозділів, провідні менеджери);
- менеджери нижчої ланки (керівники підвідділів).

Інформаційна складова даного процесу є необхідною для пошуку і аналізу діяльності контрагентів, налагодження безпосередніх контактів з ними, визначення рівня попиту потенційних клієнтів, подання реклами у ЗМІ

Фінансова як процес розподілу витрат на всі види діяльності, виконують роль «кровоносної системи» господарської діяльності підприємства, забезпечуючи функціонування підприємства як відкритої системи.

Інвестиції не є обов'язковим елементом і залучаються лише у випадку нагальної необхідності. Натомість інновації є бажаними на будь-якому підприємстві, оскільки їх наявність забезпечує йому більш високу конкурентоспроможність і, відповідно, прибутковість у порівнянні з основними конкурентами.

Відповідно, логістичний менеджмент транспортного підприємства своїми оперативними і стратегічними завданнями та цілями щільно поєднаний з усіма функціональними складовими менеджменту підприємства (транспортування, кадри, інформаційне забезпечення, фінанси, інвестиції і інновації) – рис. 1.1.

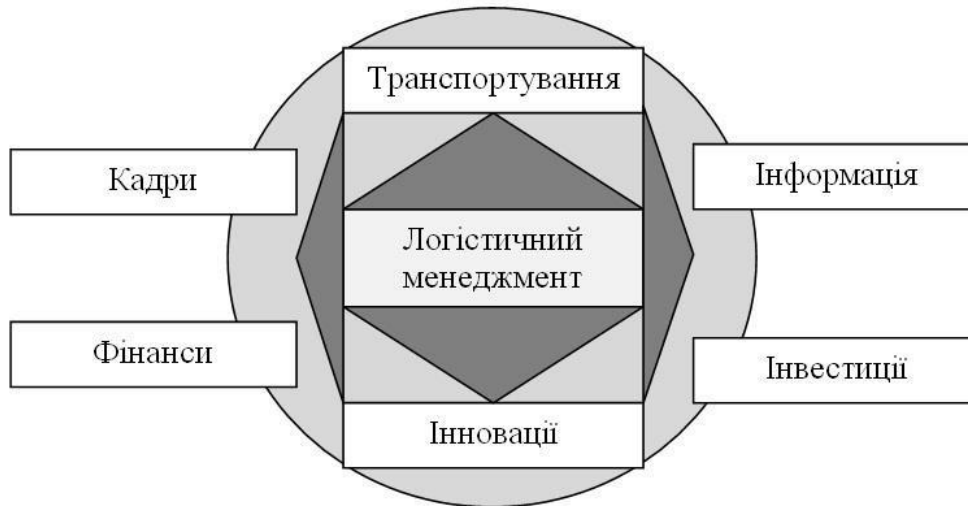


Рис. 1.1 – Функціональні елементи забезпечення логістичного менеджменту транспортного підприємства

Отже, з вище зазначеного можна зробити висновок, що логістичний менеджмент координує дії всіх відділів підприємства з метою досягнення головної мети його діяльності. Його можна розглядати як центральний елемент управління будь-яким підприємством, не залежно від виду діяльності та форми власності, оскільки він дозволяє здійснювати координацію всіх видів діяльності підприємства як по вертикалі, так і по горизонталі, скеровуючи всі необхідні ресурси для забезпечення сталого і перспективного розвитку підприємства у відповідності до вимог зовнішнього організаційного оточення і, звісно, власних можливостей щодо забезпечення реалізації таких ринкових вимог.

Логістичний менеджмент є тією центральною віссю, яка поєднує інтереси керуючої і керованої системи управління, всіх працівників підприємства не залежно від їх місця в ієрархії управління; координує дії всіх відділів в загальному процесі реалізації місії і стратегії підприємства, забезпечуючи якість кінцевого продукту підприємства (товарів, робіт, послуг) і відповідний рівень його ринкової конкурентоспроможності та отримання кінцевого результату його діяльності – прибутку чи соціального ефекту

### 1.3. Ключові аспекти логістичного менеджменту

Забезпечення стабільного положення на ринку можливе за умови своєчасного, оперативного та адекватного реагування на можливі зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Використання сучасних методів за інструментів управління забезпечить стабільність підприємства та дозволить закріпити позиції на галузевому ринку. Одним із таких методів є застосування логістичного підходу до управління виробничим підприємством.

Українськими та зарубіжними авторами розглядаються різноманітні підходи щодо визначення терміну «логістичний менеджмент», однак сутність вказаного терміну пояснюється лише окремими із них.

Зокрема, український дослідник Крикавський Є.В. перший дає визначення категорії «логістичний менеджмент» і визначення його сутності дає як менеджменту у логістичних системах на засадах теорії логістики. Він «вбачає доцільність поєднання логістики та менеджменту як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками» [20].

Окландер М.А. звертає увагу «на функціях, що мають забезпечити менеджмент логістики підприємства, а саме на: формуванні та розробці системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень; розробці та реалізації стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства; комплексному управлінні логістичною системою підприємства з метою раціоналізації потокових процесів; координації взаємопов'язаних функцій управління підприємством; вирішенні проблем специфіки та індивідуальності підприємства» [40].

Зарубіжні науковці в галузі логістики наводять різні визначення терміну «логістичний менеджмент». Зокрема, автори Сток Д. та Ламберт Д. «підтримують визначення цього терміну, наданого Радою логістичного менеджменту, яке трактується як частина процесу у ланцюзі поставок, протягом якого планується, реалізується і контролюється ефективний і виробничий потік

товарів, їх запаси, сервіс та інформація, що пов'язана з ними від джерела зародження до точки споживання з метою задоволення потреб споживача» [11].

У роботах Федькович І.В. значна увага приділяється дослідженню сутності логістичного менеджменту. Основними критеріями даного автор вважає «орієнтованість на оптимізацію параметрів життєдіяльності логістичної системи в цілому та окремих її ланок; ситуаційність логістичного управління; його гнучкість; безперервність; оперативність та економічна доцільність» [65].

Інші зарубіжні автори: Бауерсокс Д. та Клосс Д. поняття логістичного менеджменту визначають як «створення і налагодження таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва і запасів готової продукції, які б служили опорою для ділової стратегії суб'єкта господарювання» [3]. Опрацювання ряду літературних джерел з проблематики визначення та характеристики терміну «логістичний менеджмент» дає змогу виділити наступні підходи до формулювання цього терміну (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Дослідження поняття «логістичний менеджмент»

Група науковців	Змістове наповнення поняття «логістичний менеджмент»
Є. Крикавський	Логістичний менеджмент – це система управління, яка базується на підґрунті теорії логістики, зокрема «на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками».
Д. Дж. Бауерокс, Д. Дж. Клосс	Сутність логістичного менеджменту полягає «у створенні й налагодженні таких систем управління потоками матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва й запасів готової продукції, які служили б опорою для ділової стратегії господарської одиниці».
В. Українцев	Логістичний менеджмент «являє собою синтез основних управлінських функцій, зокрема, планування, організації, контролю й регулювання поточкових процесів у господарських структурах для досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами».

В. Сергеев	Логістичний менеджмент «визначається синергією основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку та аналізу) при досягненні цілей мікрологістичної системи. Логістичний менеджмент – це визначена ієрархія управлінського персоналу».
Б. Анікін	Організація логістичного менеджменту розглядається як «три види діяльності – централізація, децентралізація і змішане управління».
Б. Уотерс	Логістичний менеджмент «відноситься лише до управління деякими ланцюгами постачань».
А. Долгов	Логістичний менеджмент – це «діяльність, направлена на здобуття прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуги».
Л. Белоусов	Логістичний менеджмент – «це визначення, прийняття й організації виконання управлінських рішень по логістичних операціях у логістичних системах комерційного посередництва».

На основі наведених визначень терміну «логістичний менеджмент», доцільно виокремити характерні ознаки, які йому притаманні. Отже, в основу поняття «логістичний менеджмент» доцільно віднести наступне:

- управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;
- формування ключових функцій управління;
- орієнтація діяльності підприємства на отримання прибутку;
- керування загальним ланцюгом логістики;
- формулювання оперативних управлінських рішень.

Проаналізувавши існуючі підходи можемо сформулювати узагальнене визначення цього поняття: логістичне управління – це «підхід до організації діяльності підприємства, який базується на засадах та принципах логістики, характеризується системною комплексністю управління товарно-матеріальними, фінансовими та інформаційним потоками задля досягнення ефекту синергії з метою задоволення потреб підприємства та запитів споживачів з мінімальними витратами ресурсів та часу» [41].

Основною відмінністю логістичного підходу від традиційного до управління виробничим підприємством «полягає у виокремленні та складанні

єдиної функції управління колись розрізненими матеріальними потоками: у технічній, технологічній, економічній і методологічній інтеграції окремих ланок матеріалопровідного ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками» [33]. Тобто, за традиційного підходу до управління об'єктом управління виступали індивідуальні матеріальні об'єкти чи суб'єкти, то використання логістичного підходу спрямовує дію менеджменту на потік (матеріальний, фінансовий чи інформаційний).

Ключовою ціллю логістичного менеджменту виступає «реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на даний момент умовах господарювання» [26].

При значній кількості трактувань поняття «логістичний менеджмент», дослідники виокремлюють спільні характеристики, які притаманні усім його напрямкам. Ключовими серед них є: «удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням; гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта» [56].

Ключові підходи до логістичного управління в сучасному підприємстві відрізняється від стилю керівництва, який використовували на підприємствах декілька років тому. В недавньому минулому «раніше логістична система описувала фізичний рух сировини і товарів, то тепер вона включає управління, планування, ефективне виробництво продукції, раціональне використання необхідних для цього ресурсів, передбачає також закупки продукції і послуг, транспортування та зберігання» [56].

В сучасних умовах господарювання логістичний менеджмент забезпечує підприємства можливістю формувати стратегію господарювання з орієнтацією на ринкові потреби, вимоги та зміни. При постійній мінливості вимог ринку утримувати стабільний розвиток підприємства достатньо складно. Оскільки в

умовах ринкової економіки «головною метою кожного господарюючого підприємства є забезпечення ефективності та досягнення максимального прибутку, важко переоцінити роль логістичної системи, яка передбачає передусім оптимальне управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що в кінцевому результаті забезпечує позитивні результати діяльності» [29].

Рисунок 1.2 демонструє системну модель логістичного менеджменту з точки зору системного підходу.

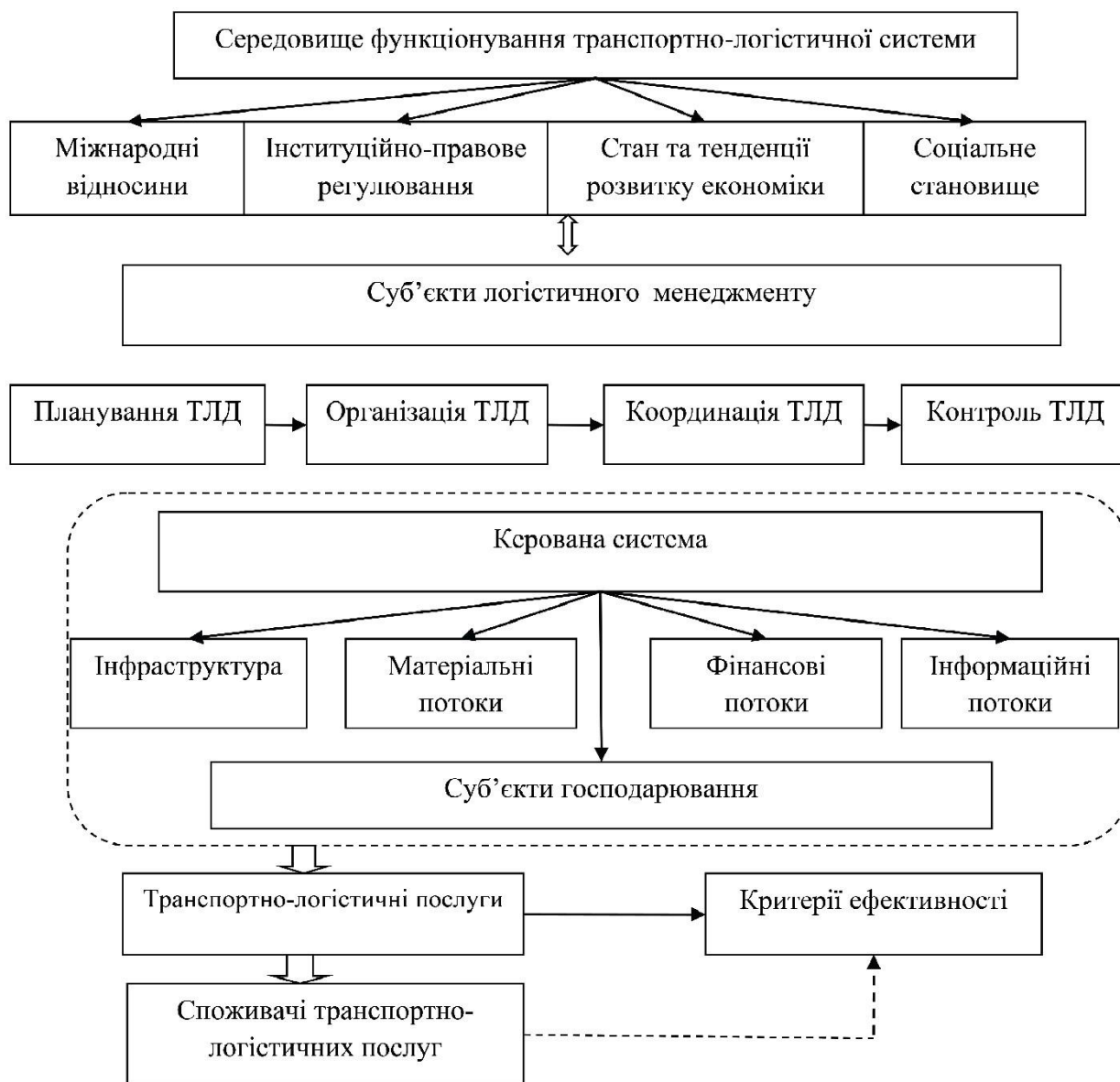


Рис. 1.2 – Модель логістичного менеджменту з точки зору системного підходу

Систему управління на сучасному підприємстві можна представити як «композицію організаційної системи управління з функціонально-орієнтованими сферами діяльності (фінанси, інвестиції, виробництво, маркетинг, логістика, інновації, персонал тощо), об'єднаними стратегічними, тактичними й іншими цілями» [7].

Характерною ознакою логістичного менеджменту є те, що «він пов'язаний з усіма функціональними областями менеджменту (інвестиційного, інноваційного, інформаційного, виробничого, фінансового, кадрового) в процесах управління закупівлями матеріальних ресурсів, виробництвом і збутом готової продукції» [17]. Логістичний менеджмент в системі управління підприємством формує правову, соціальну та фінансово-економічну взаємодію між усіма ланками підприємства. При цьому виникають нові напрямки взаємодії та «вимоги до комунікаційного забезпечення господарських зв'язків, до ринку транспортних послуг, організації і функціонування складського господарства, розвитку транспортних служб в посередницьких організаціях і на підприємствах» [50].

#### **1.4. Організаційно-економічне забезпечення логістичного менеджменту**

Сутність терміну «організаційно-економічне забезпечення» науковці визначають по-різному, але якщо узагальнити всі визначення, то отримаємо, що організаційно-економічне забезпечення є системою, яка адаптує суб'єкти підприємництва до зовнішнього середовища, формує цілі та стимули, що забезпечують постійний розвиток та прогресування підприємства, дає змогу перетворити у процесі виробництва динаміку матеріальних потреб споживачів на динаміку засобів виробництва і його кінцевого продукту, покликаною задовольнити попит суспільства.

Однак, розглянемо окремо сутність організаційного та економічного забезпечення.

Організаційне забезпечення – це система методів і процесів, спрямованих на забезпечення діяльності підприємства у відповідності до поставлених цілей,

використовуючи для цього визначені стратегії; створення оптимальних умов функціонування підприємства; інструкції, положення та інші документи, які регламентують його роботу.

Економічне забезпечення – сукупність економічних відносин, що виникають між суб'єктами ринку у процесі виробництва і збуту товарів, робіт чи послуг.

Економічне забезпечення може залишатись сталим, може збільшуватись, тоді як організаційне повинне постійно розвиватись, вдосконалюватись, пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, тому що саме організаційна складова є рушійним важелем подальшого розвитку підприємства.

В сукупності організаційно-економічне забезпечення є невід'ємною частиною структури управління підприємством і визначає його результативність.

Організаційні можливості логістичного менеджменту полягають у злагоджені і налагодженні ефективних зв'язків між ресурсами підприємства, операційною діяльністю та зовнішніми контрагентами, що призводить до зміни їх розміщення.

Прийнято вважати, що головними знаряддями інтеграції процесів прогресу та ресурсної бази підприємства є:

- здатність організації до адаптації;
- організаційна структура управління;
- корпоративна культура підприємства.

З вище зазначеного можна зробити висновок, що організаційне забезпечення в першу чергу залежить від кооперації відділів, підрозділів, що напряму пов'язані з економічною діяльністю і організаційними елементами усіх рівнів управління підприємством.

Організаційне забезпечення управління має базуватися на реалізації стандартних організаційних принципів, таких як:

- принцип організаційної цілісності;
- єдиного керуючого центру;

- відповідності завдань;
- єдності цілей;
- рівноцінності повноважень і відповідальності.

Організаційно-економічне забезпечення логістичного менеджменту при правильному функціонуванні та поєднанні може забезпечити продуктивність контролю основних та допоміжних процесів підприємства, його конкурентоспроможність на ринках. Процес управління першочергово має ґрунтуватися на організації всіх ресурсів та на правдивій оцінці власних припустимих можливостей.

Організаційно-економічне забезпечення логістичного менеджменту транспортного підприємства включає в себе комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію його функціонування, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку.

Основними напрямками організаційно-економічного забезпечення логістичного менеджменту підприємства є:

- формування стратегії розвитку підприємства: стратегія розвитку повинна бути спрямована на досягнення максимальної ефективності діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку;

- управління фінансовими ресурсами: підприємство повинно здійснювати ефективне управління фінансовими ресурсами, що включає планування та контроль витрат, оптимізацію податкових платежів, формування фінансових резервів, пошук джерел додаткового фінансування;

- оптимізація витрат: підприємству необхідно здійснювати постійний моніторинг та аналіз витрат з метою їх оптимізації, для чого слід проводити аналіз управління процесами виробництва, використання матеріальних та фінансових ресурсів, зниження витрат на технічне обслуговування і ремонт;

- управління персоналом: підприємство має забезпечувати ефективне управління персоналом, що включає розробку кадрової політики, підвищення кваліфікації працівників, мотивацію персоналу та забезпечення безпечних умов праці.

Організаційно-економічне забезпечення логістичного менеджменту базується на низці методичних підходів, які допомагають досягти максимальної ефективності управління. Розглянемо деякі з них:

- SWOT-аналіз є методом дослідження, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього організаційного оточення підприємства, а також загрози та можливості в зовнішньому середовищі; результати SWOT-аналізу дозволяють розробити стратегії розвитку підприємства, що забезпечують максимальну ефективність його майбутньої діяльності;

- ABC-аналіз – це метод класифікації продукції за рівнем значимості. Продукція класифікується на: А-клас, який становить найбільш значимий продукт; В-клас, який складає продукт помірною рівня значимості; С-клас, який містить продукт найменшого рівня значимості. Результати ABC-аналізу дозволяють розробити ефективну систему управління запасами та забезпечити раціональне використання ресурсів підприємства;

- PDCA-цикл – це цикл якості, який складається зі чотирьох етапів: планування (Plan), реалізації (Do), контролю (Check) та корекції (Act). PDCA-цикл дозволяє виявляти недоліки та помилки, виправляти їх та забезпечувати постійне вдосконалення діяльності підприємства;

- методика бенчмаркінгу – це метод порівняння діяльності підприємства з найкращими наявними практиками на ринку, новітніми тенденціями у галузі, що мають, розвивають та здійснюють його потенційні конкуренти. Бенчмаркінг дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства.

Реалізація організаційно-економічного забезпечення логістичного менеджменту транспортного підприємства може стикатися з низкою перешкод, які можуть суттєво впливати на його поточний і перспективний розвиток. До них, зокрема, можна віднести:

- недостатню ефективність управління ресурсами, що може виникнути через низьку ефективність управління людськими, фінансовими, матеріальними та іншими видами ресурсів підприємства, що, в свою чергу, може призвести до

неефективного їх використання та зниження загальної ефективності діяльності підприємства;

- низьку конкурентоспроможність, що є наслідком відповідної ефективності маркетингових та збутових стратегій, недостатньої якості послуг транспортного підприємства та відсутності здатності конкурувати з іншими підприємствами на ринку;

- незадовільну фінансову стійкість, що є наслідком низької прибутковості підприємства, недостатньої кількості власного капіталу або невмілим управлінням фінансовими ресурсами;

- проблеми зі зберіганням та технічним обслуговуванням транспортних засобів, що виникають через низьку якість технічного обслуговування рухомого складу, недостатнє фінансування обслуговування транспортних засобів, або через відсутність відповідних умов для зберігання транспортних засобів;

- низьку ефективність управління персоналом, що виникає через недостатній розвиток професійних навичок працівників, їх супротив загально корпоративним та внутрішньо організаційним змінам, не сприйняття ними норм організаційної культури підприємства, низьку особистісну мотивацію до праці попри позитивні стимули до неї, свідоме ухиляння від посадових обов'язків, низьку особистісну культуру праці. Окрім цього слід зазначити, що саме кадрова складова є визначальною в системі управління транспортним підприємством, оскільки ні сучасні технології, ні новітні транспортні засоби, ні наявність найкращі контрагенти, що згодні з ним співпрацювати, не здатні забезпечити якість всього спектру послуг, позитивний ринковий імідж і, відповідно, високий рівень конкурентоспроможності і кінцеву результативність його діяльності. Отже, кадрова складова є основою сталого розвитку підприємства.

Відповідно, з вище зазначеного можна зробити висновок, що організаційно-економічне забезпечення логістичного менеджменту транспортного підприємства не може бути реалізовано на основі функціонування або покращення лише якогось одного функціонального елементу системи управління. Його реалізація є комплексним процес і потребує активації всіх

напрямів діяльності підприємства, ключовим серед яких слід вважати саме кадрове забезпечення.

### **1.5. Методичні аспекти визначення ефективності логістичного менеджменту підприємства**

Неодмінним складником процесу управління будь-якою економічною системою є оцінювання результатів її діяльності та ефективності, з якою вони були досягнуті.

Відповідно до положень стандарту ISO 9000:2007, «результативність» (англ. *effectiveness*) – це ступінь реалізації запланованих дій та досягнення запланованих результатів, а «ефективність» (англ. *efficiency*) – співвідношення між досягнутим результатом й використаними ресурсами. Деталізуючи сутність досліджуваних категорій, також доцільно подати трактування, яке є поширеним серед західних провідних учених та науковців, сформоване визнаною у світі неформальною міжнародною мережею вчених, які зосереджують свої дослідження на пошуку нових підходів до маркетингу, закупівель, технологічного розвитку та інтерактивного управління в B2B- і B2C-контексті – Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group): «ефективність» – це внутрішній стандарт продуктивності, який засвідчує як використовує компанія свої ресурси; «результативність» – зовнішній стандарт продуктивності, який відображає, наскільки добре організація задовольняє потреби різних груп і організацій, які займаються своєю діяльністю. Ці групи можуть включати в себе клієнтів, партнерів, постачальників і продавців [41].

Як влучно визначив відомий американський фахівець у сфері менеджменту Пітер Друкер, «результативність» означає «робити правильні речі», а «ефективність» – «робити речі правильно».

Водночас докладати зусиль одночасно в цих двох площинах, безумовно, є складнішим за зосередження на чомусь одному. Тому на практиці дуже часто компанії докладають усіх зусиль, щоб отримати максимальний ефект від використання своїх ресурсів, оскільки саме вони знаходяться під прямим їх

контролем, нерідко при цьому нехтуючи поведінкою свого клієнта та його потребами. Характерним явищем такої ситуації є досягнення успіху підприємства в боротьбі з тотальним усуненням марнотратств, досягненні максимального рівня використання потужностей та набагато нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами протягом певного періоду часу, що супроводжується в подальшому не покращанням фінансових результатів, а погіршенням їх у результаті падіння попиту, зміни ринкової кон'юнктури чи впливу інших факторів, що не знаходяться під прямим контролем підприємства і щодо яких воно не приймало жодних превентивних заходів.

У цей же час зосередження виключно на результативності, хоч і нівелює проблему нехтування потреб споживачів, також не здатне гарантувати фірмі суттєвих переваг на ринку на довгу перспективу без наявності належної ефективності. Характерним явищем такої ситуації є, наприклад досягнення високої гнучкості у сфері поставок, високої якості продукту чи/та рівня сервісу, досягнуте за рахунок неоптимального для підприємства рівня витрат, що призводить до погіршення його фінансової стабільності, а в результаті – до неможливості утримувати попередньо задекларований рівень сервісу та якості.

Зазначене нашою є на висновок: лише збалансована, з погляду ефективності та результативності, логістична діяльність гарантує отримання тривалої конкурентної переваги компанії на ринку (рис. 1.2).

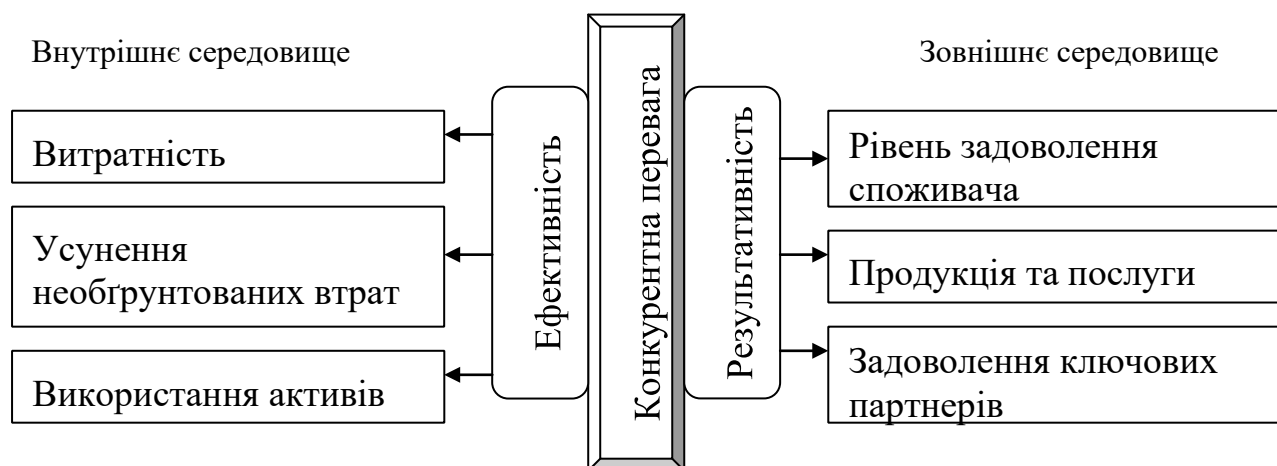


Рис. 1.2. Синергія поєднання результативного та ефективного управління

За класичним означенням, «логістична діяльність» – це діяльність зі здійснення системного вдосконалення потокових процесів підприємства з метою скорочення його витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів. Характерною особливістю реалізації цієї діяльності на практиці є те, що вона пронизує всі процеси, пов'язані з переміщенням матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, зачіпаючи тим самим і систему постачання, і виробництва, і збуту підприємства.

Незважаючи на обширну сферу впливу логістики в рамках підприємства, можна стверджувати про наявність двох критично важливих критеріїв, за якими уможлиблюється ідентифікація результатів прийнятих логістичних рішень та ефективність, з якою їх було досягнуто.

Перший критерій лежить у ділянці надання необхідного споживачеві рівня логістичного обслуговування та послуговує віддзеркаленням здатності фірми задовольняти наявні потреби ринку за наявної конкуренції. За даним критерієм уможлиблюється оцінка досягнення стратегічної мети логістики: спроможності постачати відповідний продукт, відповідної кількості, відповідної якості, у відповідне місце, у відповідний час, із відповідною інформацією, із відповідними витратами. Дотримання цього критерію у теперішній час має дуже важливе значення, адже з кожним роком вимогливість споживачів зростає, зростають їхні очікування, клієнти бажають мати виріб «на міру» еластичність щодо розміру партій, які вони замовляють, високу якість за низької ціни, більший вибір.

За таких умов досягнення високої результативності логістичної діяльності перебуває у прямій залежності від здатності фірми ефективно використовувати свої логістичні ресурси в ході реалізації визначеної стратегії на засадах насамперед системного підходу.

Таким чином, другим критерієм, за яким уможлиблюється результатів прийнятих логістичних рішень є ефективність, з якою їх було досягнуто. За даним критерієм уможлиблюється оцінювання спроможності фірми оптимально

використовувати наявні ресурси (мінімізувати використання їх на одиницю корисного результату) і усунути втрати при досягненні необхідного результату.

Ефективність можна вимірювати в певний момент часу стосовно великої кількості тих аспектів, через які ця діяльність проявляється:

- час переміщення усіх видів запасів (матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції);
- мінімізація їхнього рівня;
- забезпечення найнижчого, але акцептованого рівня логістичних витрат.

При цьому досягнення найвищої ефективності в якомусь одному місці може супроводжуватися виникненням абсолютно протилежного ефекту в іншому місці, адже забезпечення найвищої ефективності одночасно всіх процесів є скоріше ідеальною ситуацією, аніж реальною. Саме тому тут вирішальне значення має врахування системного підходу до прийняття логістичних рішень.

Як показує практика, у «високодинамічному та висококонкурентному середовищі, у якому реальністю є масовий та неперервний потік інформації через мережу Інтернет, глобальні відео- та телекомунікаційні системи, здобути конкурентну перевагу лише за критерієм ефективності та якості є вже недостатньо» [18]. Слід бути і ефективним, і гнучким. Тому вже тривалий час бізнес в економічно розвинених країнах практикує «поєднання двох концепцій: концепції ефективності, яка зорієнтовує підприємство на отримання максимальної вигоди від проваджуваної діяльності та елімінації зайвих витрат, та концепції еластичності, яка насамперед мотивує виробників до швидкого пристосування своєї діяльності до потреб центральної фігури ринку – споживача» [45].

Якщо раніше гнучкість і ефективність вважалися взаємовиключними, тепер, в умовах високої невизначеності бізнес-середовища, поєднання їх розглядається в якості основного джерела підвищення конкурентоспроможності.

В основі будь-якої системи оцінювання завжди є певна система показників. Як правило, йдеться про один, два, три ключових показники і набір другорядних.

Ключові показники зазвичай пов'язано з основними цілями створення й існування компанії. Як правило, її власники розраховують протягом певного часу повернути вкладені гроші і в подальшому отримувати прибуток. Саме прибуток (точніше, чистий прибуток) розглядається найчастіше як основний, ключовий показник внутрішньої ефективності компанії та критерій успішності її менеджменту, перш за все вищого.

Водночас, на наш погляд, дуже вдалим орієнтиром для оцінювання ефективності будь-якої економічної діяльності є система ключових показників, визначена в рамках Теорії обмежень Еліяху Голдрата – ТОС (англ. Theory of Constraints), що базується на системному підході до управління бізнесом. Згідно з цією теорією, топ-менеджмент будь-якої компанії найперше цікавитиме значення та динаміка таких трьох ключових показників діяльності:

1. Прохід (англ. Throughput) – це показник швидкості генерації грошей бізнес-системою, різниця між входом у процес і виходом з нього (англ. Output). Іншими словами, це гроші, отримані підприємством у результаті продажу, за вирахуванням змінних прямих витрат на одиницю виробленої продукції (наприклад, сировини, матеріалів). Таким чином, прохід – це «свіжі» гроші, які вливаються в компанію, тобто з яких оплачуються інші операційні витрати. Можна розрізнити прохід стосовно продукту та прохід відносно діяльності всієї компанії як сумарний підсумок, що складається з проходів усіх окремо взятих продуктів.

2. Операційні витрати (англ. Operating expenses) – усі інші витрати, крім змінних. Тобто це всі гроші, які витрачає компанія, для того щоб перетворити наявні товарні запаси на «живі» гроші.

3. Запаси ТМЦ (англ. Inventory) – гроші, інвестовані в постачання тих матеріальних цінностей, які необхідні для створення готових продуктів (запаси сировини, незавершеного виробництва і готової продукції).

Відтак, використовуючи лише ці три ключових показники, ТОС пропонує здійснювати так званий Throughput accounting (дослівний переклад з англ. – оцінювання на підставі проходу), якого буде достатньо для побудови так званого

«мосту узгодження» між результируючими показниками у вигляді чистого прибутку (ЧП), віддачі від інвестицій (ROI) і щоденною діяльністю керівників. Наступні формули демонструють цей «міст узгодження»:

Чистий прибуток (ЧП) = Прохід – Операційні витрати;

Віддача від інвестицій (ROI) = (Прохід – Операційні витрати) / Запаси ТМЦ

Таким чином, управлінське рішення в його логістичній системі досить легко піддається аналізу: якщо воно приводить до збільшення ROI і ЧП (за умови, що ROI дорівнює або більше заздалегідь встановленого показника), то його можна вважати вдалим.

Що ж стосується набору допоміжних показників, призначених для оцінювання якості та результативності логістичних рішень, то тут слід сказати, що, незважаючи на велику різноманітність показників, за якими уможлиблюється оцінювання ефективності логістичних процесів на практиці, універсального набору таких показників не існує. Водночас, на наш погляд, хорошим орієнтиром вибору тієї чи іншої системи показників, які в першу чергу слід моніторити та контролювати з погляду підтримання належного рівня ефективності логістичних процесів та задіяних у цих процесах ресурсів, може слугувати добре відома в логістиці референтна SCOR-модель, яка пропонує набір показників ефективності логістики за сферами впливу логістики, наведений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники ефективності логістики за її сферами впливу

Сфери впливу	Показники ефективності за SCOR-моделлю
Планування	витрати на планування; витрати на фінансування запасів; коефіцієнт використання запасів
Постачання	витрати на придбання ресурсів; тривалість постачання; коефіцієнт використання сировини

Виробництво	кількість бракованої продукції й рекламацій; тривалість виробництва; темп реалізації виробничих замовлень; якість продукції
Збут	показник реалізованих замовлень; витрати управління замовленнями; тривалість реалізації замовлення; кількість повернень

У цілому можна виокремити два головних підходи до оцінювання результативності та ефективності економічної діяльності: перший – розрахунковий, засновується на розрахунку ключових показників діяльності, або так званих KPI (англ. Key performance index); другий – комунікативний, «засновується на опитуванні респондентів з подальшим формуванням як якісних, так і кількісних висновків» [2].

Використання розрахункового підходу дає змогу отримати максимум інформації внутрішнього характеру, аналіз якої перш за все доцільно використовувати як основний інструмент для експрес-діагностики внутрішньої ефективності логістичної діяльності фірми.

Використання цього підходу передбачає виконання трьох кроків:

1. Визначення та розрахунок ключових показників логістичної діяльності фірми.
2. Зіставлення виокремлених показників з певним «еталоном» або базою для порівняння. В якості бази для порівняння можуть виступати:
  - абсолютні стандарти – найкращі результати, яких узагалі можна досягти. Наприклад, нульова кількість дефектів при комплексному управлінні якістю;
  - цільові показники, що встановлюються менеджерами з урахуванням фактичних можливостей організації;
  - минулі стандарти, які задають нижню межу необхідних змін;
  - стандарти конкурентів.
3. Аналіз відхилень та прийняття рішень щодо їхнього подальшого коригування.

У такий спосіб досягається реалізація таких основних завдань оцінювання логістичної діяльності: моніторинг логістичних операцій, їх контроль, оперативне управління.

Для формування повнішої картини результатів логістичної діяльності поруч із відстеженням динаміки та відхилень ключових показників слід паралельно використовувати комунікативний підхід, що передбачає проведення крос-функціональних поштових досліджень (англ. crossfunctional mail surveys), а також інтерв'ювання (англ. Case Study Interviews) основних клієнтів, членів галузевих організацій тощо. Це дасть змогу отримати актуальний зворотний зв'язок від клієнтів та дасть відповідь на питання - як оцінюються зусилля фірми зовнішнім середовищем.

Враховуючи обґрунтовану нами тезу про важливість підприємства бути одночасно і результативним, і ефективним, можна стверджувати, що виявлення «ідеального» або ж еталонного підприємства є дуже складним завданням. Водночас, якщо керуватися виключно критерієм результативності бізнесу, з погляду зовнішнього прояву генерованих ним ефектів - насамперед наявності все більшої чисельності лояльних клієнтів, усе більших частки ринку та обсягу чистого прибутку, досягнень у скороченні тривалостей поставок, наявності цінових переваг порівняно з конкурентами, інвестицій у розширення власних потужностей та ін., то можна навести низку підприємств – лідерів у конкретній галузі діяльності, які демонструють стабільно високі результати за великою кількістю загальнодоступних для розрахунку показників.

### **Висновки до першого розділу**

Логістику можна визначити, як науково-практичний напрям господарювання підприємства, сутність якого визначається забезпеченням логістичних систем усіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) при дотриманні оптимального рівня витрат при забезпеченні переміщення потоків вказаних ресурсів в межах визначених систем.

На основі вивчення трактування категорії логістичний менеджмент встановлено, що це складова системи менеджменту підприємства, дія якої спрямована на оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потокових процесів з метою забезпечення сталого ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоздатності на ринку. Ефективність логістичного менеджменту проявляється через: час переміщення усіх видів запасів (матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції); мінімізація їхнього рівня; забезпечення найнижчого, але акцептованого рівня логістичних витрат.

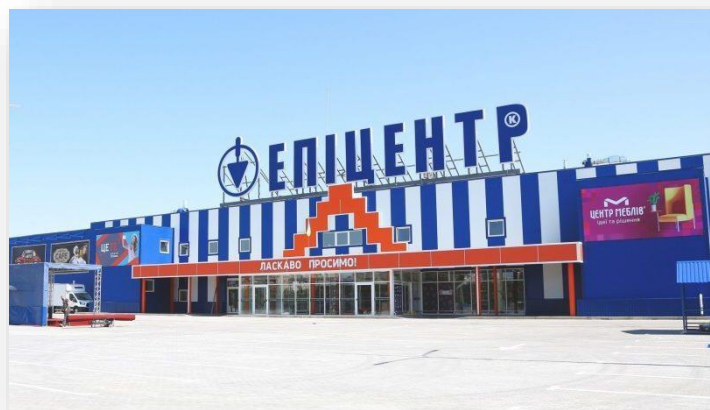
Ефективність логістичного менеджменту характеризується за двома основними критеріями: ідентифікація результатів прийнятих логістичних рішень та ефективність, з якою їх було досягнуто. Перший критерій полягає у наданні необхідного споживачеві рівня логістичного обслуговування та послуговує відображенням здатності підприємства задовольняти наявні потреби ринку за наявної конкуренції. Другим критерієм, за яким уможлиблюється результатів прийнятих логістичних рішень є ефективність, з якою їх було досягнуто. За даним критерієм уможлиблюється оцінювання спроможності підприємства оптимально використовувати наявні ресурси (мінімізувати використання їх на одиницю корисного результату) і усувати втрати при досягненні необхідного результату.

## РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Компанія «Епіцентр К» – потужна національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, яка стрімко розвивається.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» було зареєстровано 27 серпня 2003 року у м. Києві, юридична адреса: 02139 м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел.. (044) 561 27 50. Засновниками компанії є Герега О.В. та Герега Г.Ф. До сьогодні по



Україні було відкрито 42 гіпермаркетів, 36 в регіонах та 6 у столиці.

Керівний склад ТОВ «Епіцентр К»:

- голова товариства – Герега Олександр Володимирович;
- фінансовий директор товариства – Герега Галина Федорівна;
- заступник голови товариства – Суржик Тетяна Федорівна;
- генеральний директор товариства – Михайлишин Петро Йосипович;
- регіональний директор західного регіону – Яковлев Юрій Васильович;
- регіональний директор східного регіону – Артарі-Колумб Борис Юрійович

Компанія постійно покращує сервіс, розширює асортимент товару і спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживача. Кожен має можливість знайти все для будівництва, ремонту, облаштування будинку в одному місці, почерпнути нові ідеї для будівництва або ремонту.

Кожен мешканець України має можливість знайти все необхідне для будівництва, ремонту та облаштування оселі в одному місці, під одним дахом, та за доступними цінами. Ми щиро сподіваємося, що гіпермаркети «Епіцентр К» стануть не лише місцем придбання необхідних будівельних матеріалів, але й джерелом нових ідей для будівництва, ремонту та оздоблення оселі.

З кожним днем все більше мешканців України обирають Епіцентр. На сьогодні національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» є переможцем Міжнародного фестивалю «Вибір року» в Україні – 2006, 2007, 2008, 2009 в номінації «Мережа року гіпермаркетів будівельних матеріалів», лауреатом щорічної Національної премії «Український Торговельний Олімп» 2007 року в номінації «Національна мережа гіпермаркетів будівельних матеріалів», а також переможцем Всенародного конкурсу-рейтингу «Бренд року 2008», Переможець рейтингу “ТОП-100 кращих компаній України” з 2019 року, Член European Business Association з 2012 року, Кращий рітейлер України в сегменті товарів для дому та затишку в 2020 році.

В мережі гіпермаркетів «Епіцентр К» можна знайти все для будівництва, ремонту і декорування. Товари представлені в різноманітних секторах: починаючи з великих будівельних робіт закінчуючи декораціями і оформленням, всього більше 500 тисяч найменувань.

В гіпермаркетах «Епіцентр К» представлені товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва (Польща, Іспанія, Італія, Німеччина, Франція, ОАЕ, Голландія тощо).

Товар поставляється у супермаркети як власним транспортом, так і за допомогою співпраці з понад 1000 постачальниками продукції.

Гіпермаркети «Епіцентр К» розраховані на всі категорії клієнтів і можуть задовольнити будь-які потреби покупців.

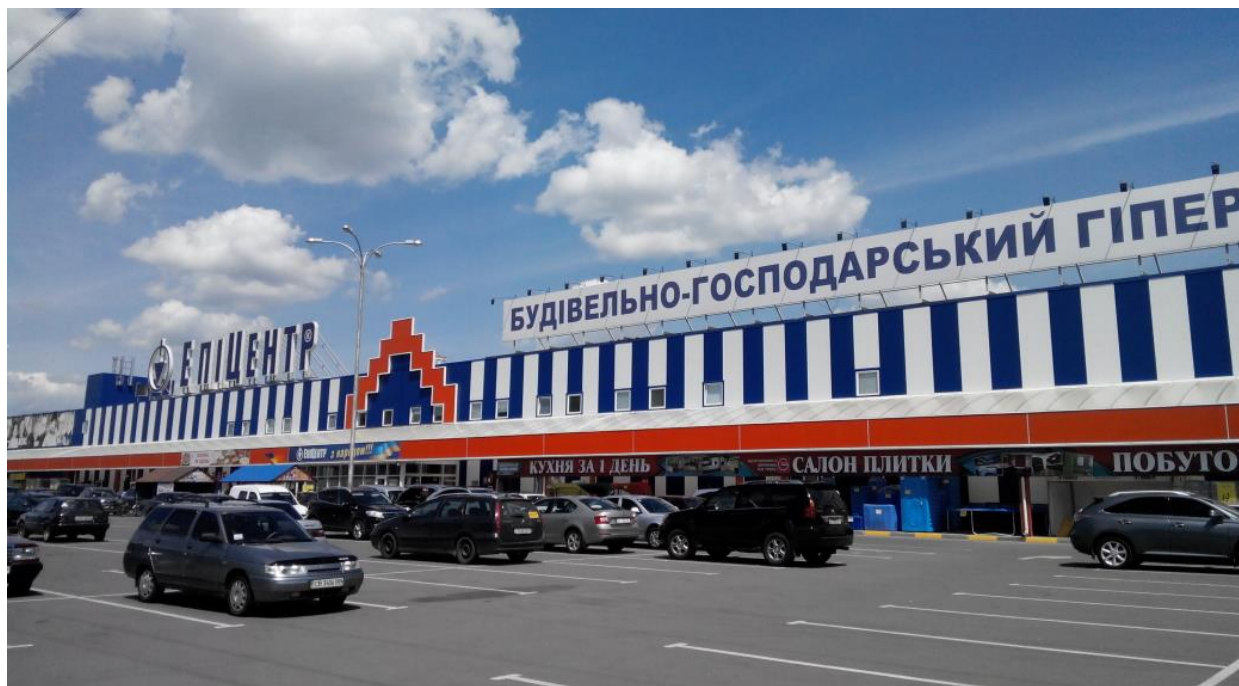
Прогресивний менеджмент організації сприяє розвитку персоналу, кар'єрному росту й росту матеріального благополуччя всіх співробітників компанії.

Місія підприємства – створити найсприятливіші умови для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України.

Завдання підприємства – забезпечити мешканців України широким асортиментом якісних і доступних товарів. Заощадити час клієнта за допомогою зручної технології обслуговування та надання повного спектра товарів і послуг під одним дахом.

Стратегія торгівельної мережі – бути лідером на ринку роздрібної торгівлі формату «від і до» в Україні. Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

До складу бізнес-імперії Галини та Олександра Герег входить чимало різноманітних компаній, хоча найбільш відома вона саме флагманською мережею торговельних центрів. Аналізуємо, що ще включає в себе найбільший рітейлер України.



За 19 років група компаній Епіцентр К перетворилась в потужну бізнес-імперію, до якої входять мережа торгових центрів Епіцентр, мережа торгових центрів Нова лінія, онлайн-магазин з власними центрами видачі замовлень, логістичні центри, кілька виробничих заводів, агрохолдинг та франчайзингові спортивні мережі.

У 2022 році, незважаючи на пандемію та економічну нестабільність, компанія активно оновлювала існуючі напрямки бізнесу, відкривала нові формати та магазини, запускала нові торговельні лінії.

На ринку рітейлу Епіцентр К створив власний формат торговельних центрів, який не має аналогів у світі. Кожен із 64-х ТЦ Епіцентр складається з концептуальних магазинів формату shop-in-shop, що створені на базі торгових

відділів. Це окремі торговельні острівці з власною візуальною айдентикою та оформленням, широким асортиментом, особливим зонуванням площ, спеціальним обладнанням та окремою системою роботи з постачальниками.

Розвивати окремі напрямки компанія розпочала ще у 2009 році, відкривши перші концептуальні магазини – Галереї Деко. Пізніше в компанії з'явилися такі підрозділи як Центр меблів, Intersport, Центр техніки ЦеТе, Канцтовари, Епiк, Мілітарі, флора-центр Букет.

У 2020 році компанія Епіцентр К ухвалила рішення про новий етап розвитку – оновлення концепції торгівельних підрозділів та створення на їх базі магазинів формату shop-in-shop.

Сьогодні це – Галереї ДЕКО, Е.РiС, Центр техніки ЦЕ ТЕ, Intersport, Центр меблів, Садовий центр, Кераміка центр, Автомол, Студія світла, Студія інтер'єрів, Mon Cheri, Military, Флора-центр Букет, Пиши-Малюй, FOOD Market, Аптека 100+, Засоби захисту, All4Rest.

Два роки назад Епіцентр К вперше, крім розвитку власної однойменної мережі у форматі shop-in-shop, вивела кілька своїх торгівельних напрямків за межі ТЦ Епіцентр та почала відкривати окремі магазини в інших торговельно-розважальних центрах. Першопрохідцями стали магазини Галерея ДЕКО, Е.РiС та Intersport.

Наразі група компаній Епіцентр К об'єднана в унікальну екосистему, куди входить не тільки рiтейл, а й інші напрямки. Зокрема, великий аграрний бізнес, представлений агрохолдингом Епіцентр Агро, два власних заводи з виробництва керамічної плитки, підприємство з переробки деревини Осмолода та потужний логістичний напрямок, представлений двома інноваційними фулфілмент-центрами.

Минулого року на стадії розробки знаходився концепт shop-in-shop Засоби захисту, але вже зараз широкий спектр засобів захисту представлений у всій мережі.

Ключові бізнес-одиниці групи компаній Епіцентр К

*Галереї ДЕКО*

- 63 магазини shop-in-shop в ТЦ Епіцентр і три окремих магазини в ТРЦ Dream Town, Retroville та Аркадія.

- Загальна площа – понад 135 500 кв. м.

У 2008 році Галереї ДЕКО одні з перших почали працювати у форматі shop-in-shop у ТЦ Епіцентр, де були представлені посуд і товари для декорування будинку. Найбільша Галерея ДЕКО площею понад 15 000 кв. м розташована у столичному ТЦ Епіцентр на вул. Полярній (м. Київ).

У магазинах представлений широкий асортимент товарів для дому: посуд, домашній текстиль, декор та подарунки. Понад 40% складає продукція власних торгових марок: La Nuit, Flamberg, Smart Kitchen, Fiora, Songer und Sohne, Origami, Luna, NotaVene, UP! тощо.

#### *Садовий центр*

- 45 магазинів в ТЦ Епіцентр.
- Загальна площа – понад 70 000 кв. м.

Перший Садовий центр з особливим кліматом для рослин, обладнанням та технологіями був відкритий у 2009 році. У Садовому центрі представлено широкий асортимент живих рослин та аксесуарів для них, горщиків, добрив, ґрунтів, товари для дачі та саду, насіння і садовий декор.

#### *Магазин дитячих товарів E.PIC*

- 43 магазини – 42 shop-in-shop в ТЦ Епіцентр та один торговий об'єкт в ТРЦ Retroville.

- Загальна площа – понад 55 000 кв. м.
- Понад 70 000 товарних позицій.

Магазини E.PIC пропонують широкий асортимент товарів для дітей віком від 0 до 14 років: іграшки, одяг, харчування, засоби гігієни та догляду, дитячі меблі, товари для творчості та активного відпочинку.

#### *Центр техніки ЦЕ ТЕ / Побутова техніка*

- 28 магазинів shop-in-shop в ТЦ Епіцентр.
- Загальна площа – 57 000 кв. м
- Побутова техніка, з яких Центр техніки ЦЕ ТЕ — 28 000 кв. м.

Департамент “Побутова техніка” був створений компанією Епіцентр у 2012 році. Ребрендинг та переформатування на shop-in-shop Центр техніки ЦЕ ТЕ розпочалося у 2020 році. У магазинах оновленого формату на окремих experience-зонах представлений широкий вибір побутової техніки, ексклюзивні моделі провідних брендів і новинки побутової техніки, споживчої електроніки та гаджетів.

#### *Центр меблів*

- 30 магазинів shop-in-shop в ТЦ Епіцентр.
- Загальна площа – понад 90 000 кв. м.
- Асортимент – понад 11 500 найменувань.

На ринок меблів Епіцентр вийшов у 2014 році. В 2015 році був створений перший Центр меблів у форматі shop-in-shop. А окремим напрямком в структурі компанії став у 2021-му. Найбільші Центри меблів знаходяться в Києві та Одесі. Асортимент магазину складає понад 11 500 найменувань у 6-ти товарних категоріях: корпусні, столові, офісні, м'які меблі, кухні та концептуальні меблі. Акцент робиться на готові рішення інтер'єрів у різних стилях.

#### *Студія Світла*

- 3 shop-in-shop в ТЦ Епіцентр.
- Загальна площа – 2700 кв. м.
- Асортимент – понад 8500 позицій.

Студія Світла – це сучасний інноваційний простір з широким вибором технологічного, функціонального та економічного led та smart освітлення. Асортимент цих магазинів налічує понад 8500 позицій різних форм, кольорів і моделей світильників і ламп. В Студії Світла зібрані найкращі зразки освітлення з різних напрямків – сканді, лофт, мінімалізм, модерн тощо.

#### *Military*

- 26 shop-in-shop в ТЦ Епіцентр.
- Загальна площа – понад 15 000 кв. м.

Магазини Military – для прихильників полювання та риболовлі. Зібрані товари для полювання, кемпінгу, активного дозвілля та туризму від відомих

європейських та вітчизняних брендів. Магазин має ліцензію на продаж вогнепальної зброї та набоїв.

#### *FOOD Market*

- 10 магазинів shop-in-shop в ТЦ Епіцентр.
- Загальна площа – 12 000 кв. м.
- Асортимент – близько 5000 позицій.

Минулого року компанія Епіцентр К активно відкривала нові напрямки. Так, shop-in-shop FOOD Market розпочав роботу в 2023 році. Це – повноцінні супермаркети з асортиментом продовольчих товарів від фреш-групи (фрукти, овочі) та м'ясомолочної продукції до бакалії, снєків до алкогольних та безалкогольних напоїв. Деякі FOOD Market мають також власні фуд-корти та функцію «to go» (кава та солодоші на виніс).

#### *Аптека 100+ «Епіцентр твого здоров'я»*

- 8 аптек в ТЦ Епіцентр.
- Загальна площа – 660 кв.м
- Асортимент – 6500 позицій

Перші shop-in-shop під вивіскою Аптека 100+ «Епіцентр твого здоров'я», які працюють в єдиному концепті, з'явилися у ТЦ Епіцентр минулого року. Тут можна придбати лікарські засоби, лікувальну косметику, товари для дітей і мам, медтехніку, біологічно-активні добавки та вітаміни, засоби гігієни, товари для реабілітації та догляду, фіточаї та ароматичні олії.

#### *Intersport*

- 52 магазини Intersport в ТЦ Епіцентр та 8 магазинів поза межами ТЦ Епіцентр.
- Загальна площа – 55 000 кв. м
- Асортимент – понад 110 000 найменувань товарів.

У 2015 році компанія «Епіцентр К» підписала ексклюзивний контракт зі швейцарською Intersport International Corporation GmbH та отримала право на розвиток в Україні мультибрендової мережі спортивного одягу, взуття й аксесуарів Intersport. В Україні мережа магазинів Intersport представлена

чотирма форматами: концептуальні магазини Intersport, магазинами формату «аутлет» Intersport Outlet, величезний Intersport Outlet City у форматі Outlet Sport&Fashion, а також невеличкими магазинами intersport.ua з базовим асортиментом. Минулого року Епіцентр відкрив вісім нових магазинів.

#### *Інтернет-магазин Epicentrk.ua*

- Асортимент – понад 1 500 000 артикулів товарів
- Серед топ-3 найбільших інтернет-магазинів України – на другому місці

Інтернет-магазин Епіцентру працює з 2016 року. Минулого року відбувся ребрендинг та перезапуск сайту Epicentrk.ua, він почав працювати як маркетплейс. Зараз в інтернет-магазині представлено понад 1,5 млн артикулів товарів – від спортивних товарів до дитячих іграшок та рослин, від автозапчастин та будівельних матеріалів до декору для оздоблення оселі, продуктів харчування та напоїв.

Епіцентр К активно розбудовує та оновлює власні магазини. З початку повномасштабної військової агресії проти України на тимчасово окупованій території залишилося без контролю 3 торговельні майданчики та 4 торговельні центри було пошкоджено в наслідок активних бойових дій. Проте, незважаючи на це, «Епіцентр К» продовжує відкривати нові Торговельні центри останній, це ТЦ «Епіцентр» на Березняках (м. Київ).

Крім того, з 2022 року компанія «Епіцентр К» активно розвиває власні тренінгові центри, в яких можна підвищити рівень фахової майстерності персоналу компанії. З метою захисту комерційної таємниці – всю інформацію заковано, а фінансові показники на тренувальних підприємствах – видозмінено.

## **2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства**

Фінансова діяльність ТОВ «Епіцентр К» упродовж 2019-2023 років виглядає наступним чином (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

*Фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» в 2019-2023 рр., млн. грн.*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2019	Темп приросту 2023 до 2019,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4065,0	5296,0	6222,0	6599,0	7487,0	3422,0	84,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4529,0	6100,0	6080,0	6386,0	6856,0	2327,0	51,4
Чистий фінансовий результат	2144,0	784,0	138,0	114,0	160,0	-1984,0	-92,5

За період дослідження спостерігалось розширення масштабів бізнесу, оскільки виручка зросла на 3422 млн. грн. (на 84,2%), зокрема собівартість меблів на 2327 млн. грн. (на 51,4%), що вказує на покращення збутової ефективності ТОВ «Епіцентр К» в 2019-2023 рр. Оцінка фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки буде проведена за такими напрямками:

- оцінка ліквідності;
- оцінка ділової активності;
- оцінка рентабельності;
- оцінка фінансової стійкості та автономії;
- оцінка витрат;

В наступній таблиці (див. табл. 2.2) наведено ключові фінансові індикатори фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки.

Таблиця 2.2

*Ключові фінансові індикатори фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 роки*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення
Абсолютна ліквідність,%	2,95	1,48	2,07	4,85	7,61	4,65

Загальна ліквідність,%	40,94	36,23	39,86	47,92	52,02	11,07
Чистий оборотний капітал, млн. грн.	- 4558,00	- 3672,00	- 3462,00	- 2492,00	- 2094,00	2464,00
Рентабельність активів,%	45,10	21,78	3,69	2,25	3,33	-41,77
Рентабельність власного капіталу,%	-72,33	-36,16	-6,80	40,86	36,45	108,78
Рентабельність діяльності,%	52,74	14,80	2,22	1,73	2,14	-50,61
Рентабельність продукції,%	47,34	12,85	2,27	1,79	2,33	-45,01
Коефіцієнт фінансової незалежності,%	-62,35	-60,24	-54,34	5,50	9,14	71,49
Коефіцієнт фінансової залежності,%	63,35	61,24	55,34	-4,50	-8,14	-71,49
Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля),%	-38,40	-37,59	-35,21	5,82	10,06	48,46
Коефіцієнт фінансового лівериджу або коефіцієнт фінансового важеля,%	-260,39	-266,01	-284,04	1718,28	994,08	1254,47
Коефіцієнт незалежності довгострокового (перманентного) капіталу,%	-62,35	-59,99	-54,10	5,68	9,14	71,49
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань,%	0,00	0,16	0,16	0,19	0,00	0,00
Оборотність активів, оборотів	0,86	1,47	1,67	1,30	1,56	0,70
Тривалість 1 обороту активів, дні	427	248	219	281	234	-193
Оборотність оборотних активів, оборотів	1,29	2,54	2,71	2,88	3,30	2,01
Тривалість 1 обороту оборотних активів	284	144	135	127	111	-173

Аналіз показників ліквідності вказує на негативний фінансовий стан в частині розподілу активів за рівнем ліквідності, оскільки поточні активи були значно менше поточних зобов'язань, що призвело до низької як абсолютної, так і загальної ліквідності. При цьому рівень абсолютної ліквідності хоча і зріс на 4,65%, проте був нижче нормативу в 20%, а загальна ліквідність збільшилася на 11,07%, проте була нижче нормативу в 100%, при цьому чистий оборотний капітал підприємства був від'ємним і зріс на 2464 млн. грн., що вказує на

відсутність власних вільних обігових коштів для потенційного фінансування розширення бізнесу.

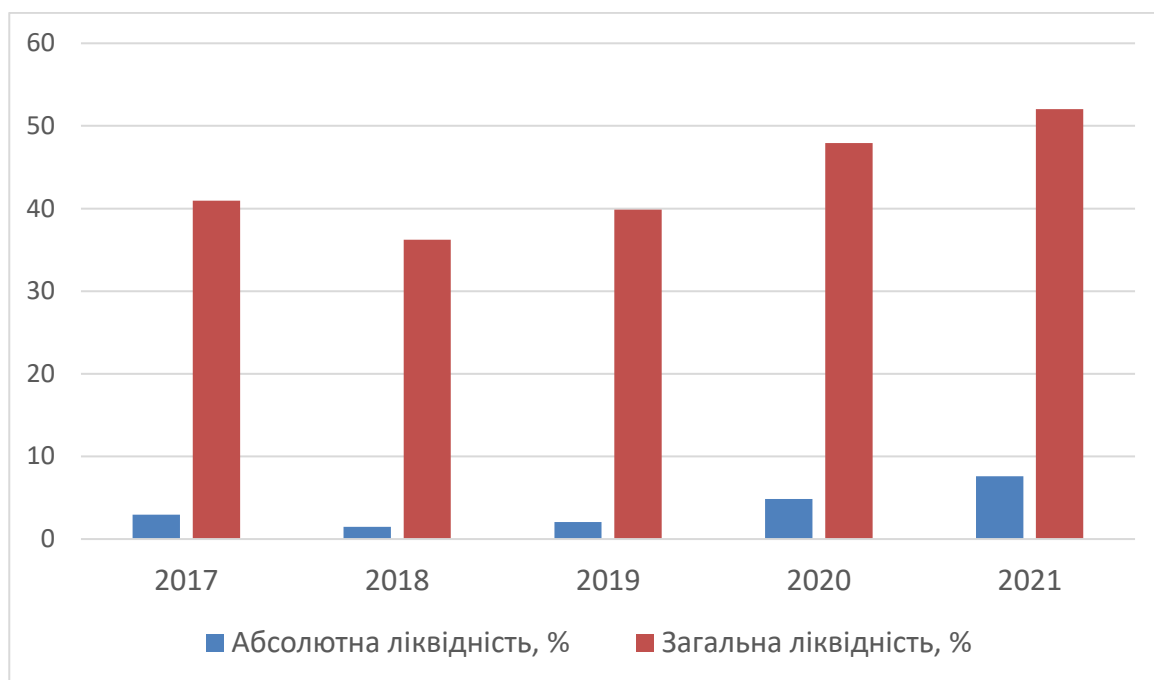


Рис. 2.1. Індикатори ліквідності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр.,%

Загалом наведена група показників ліквідності вказує на високий потенціал виникнення кризи ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» в стратегічній перспективі. (див. рис. 2.1)

Група показників дохідності (рентабельності) вказує на негативні тренди, оскільки на 100 грн. активів в 2019 р. отримано чистий прибуток в 45,10 грн., а в 2023 році – лише 3,33 грн. (рентабельність активів ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. скоротилася на 41,77%). На 100 грн. власного капіталу в 2019 р. отримано непокритого збитку в 72,33 грн., а в 2023 році – 36,45 грн. (рентабельність власного капіталу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. зросла на 108,78%). На 100 грн. виручки від реалізації в 2019 р. отримано чистий прибуток в 52,74 грн., а в 2023 році – 2,14 грн. (рентабельність діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. скоротилася на 50,61%), а рентабельність продукції відповідно впала на 45,01% до рівня 2,33% в 2023 році, що є вкрай негативним трендом стосовно ефективності бізнесу.

Індикатори дохідності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. вказують на погіршення ефективності управління доходами та витратами підприємства за період оцінки.

Показники ділової активності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. вказують на покращення ефективності формування та обігу доходів, оскільки активи за рік збільшили рівень оборотності на 0,70 обертів, а оборотні активи на 2,01 оберти, при цьому середній час обороту активів відповідно скоротився на 193 дні та оборотних активів на 173 дні відповідно.

Найбільш загрозливу ситуацію для бізнесу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. мали показники фінансової автономії, зокрема:

- коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. зріс на 71,49%, на кінець 2023 року склав 9.14%, що було нижче нормативу в 40-50%;

- хоча фінансова залежність ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. скоротилася на 71,49%, проте загалом ключовим джерелом пасивів були саме поточні борги;

- плече фінансового важеля ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. зросло на 48,46%, проте в 2019-2021 рр. було від'ємним, що вказує на високий фінансовий ризик бізнесу;

- коефіцієнт фінансового левериджу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. зріс у 12,54 разів, що вказує на незбалансованість структури фінансування бізнесу;

- коефіцієнт довгострокових зобов'язань ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. вказує на слабку диверсифікацію боргового портфеля за рахунок включення в нього довгострокових боргів.

На рівень дохідності бізнесу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. прямий вплив мають операційні витрати. Динаміка операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. (див. табл. 2.3) вказує на їх загальний приріст на 4606 млн. грн. (на 54,6%), що, на нашу думку, було обумовлено динамічним приростом обсягів випуску і збуту меблів, при цьому матеріальні витрати ТОВ «Епіцентр К» зросли на 181 млн. грн. (на 5,0%), витрати на працю зменшилися на 125 млн.

грн. (на 5,3%), на соціальні заходи – зменшили на 335 млн. грн. (на 37,7%), на амортизацію – скоротилися на 118 млн. грн. (на 77,6%). на інші операційні витрати – зросли на 5003 млн. грн. (у 3,6 рази).

Таблиця 2.3

*Динаміка операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр., млн. грн.*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2019	Темп приросту 2023 до 2019,%
Матеріальні затрати	3649	4085	4372	3986	3830	181	5,0
Витрати на оплату праці	2362	2242	2218	2317	2237	-125	-5,3
Відрахування на соціальні заходи	888	850	841	516	553	-335	-37,7
Амортизація	152	146	131	88	34	-118	-77,6
Інші операційні витрати	1392	3729	3021	6602	6395	5003	359,4
Разом	8443	11052	10583	13509	13049	4606	54,6

Оскільки в структурі операційних витрат значно зросла частка інших операційних витрат (невиробничого характеру), саме їх ідентифікація та оптимізація є дієвими резервами покращення рівня дохідності ТОВ «Епіцентр К» в перспективі. (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

*Показники для оцінки комплексного фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр.*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток (Ч), млн. грн	2144,0	784,0	138,0	114,0	160,0
Чиста виручка (Р), млн. грн	4065,0	5296,0	6222,0	6599,0	7487,0
Собівартість (В), млн. грн	4529,0	6100,0	6080,0	6386,0	6856,0
Власний капітал (К), млн. грн	-2964,0	-2168,0	-2030,0	279,0	439,0
Активи (М), млн. грн	4754,0	3599,0	3736,0	5073,0	4803,0
Персонал (Ч), ос.	10	9	8	8	5

Комплексна оцінка фінансового стану за 2019-2023 рр. за показниками доходу, собівартості, активів, власного капіталу, чистого прибутку та чисельності персоналу наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

*Комплексна оцінка фінансового стану за 2019-2023 рр. за показниками доходу, собівартості, активів, власного капіталу, чистого прибутку та чисельності персоналу*

Показник	Чистий прибуток (П)	Чиста виручка (Р)	Собівартість (В)	Власний капітал (К)	Активи (М)	Працівник и (Ч)
Чистий прибуток (П)	1	X	X	X	X	X
Чиста виручка (Р)	0,04	1,00	X	X	X	X
Собівартість (В)	0,05	1,22	1,00	X	X	X
Власний капітал (К)	-0,50	-12,44	-10,22	1,00	X	X
Активи (М)	0,07	1,82	1,50	-0,15	1,00	X
Персонал (Ч)	0,15	3,68	3,03	-0,30	2,02	1,00

За результатом сумування 15 коефіцієнтів розраховується сума коефіцієнтів, на основі якої визначається узагальнюючий показник комплексного фінансового стану ( $Peф$ ).

$$Peф = \frac{\sum I}{15}$$

де I – це співвідношення відповідних коефіцієнтів.

$$Peф = - 6,01 / 15 = - 0,40.$$

Комплексна оцінка фінансового стану за 2019-2023 рр. за показниками доходу, собівартості, активів, власного капіталу, чистого прибутку та чисельності персоналу вказує на негативний рівень ефективності управління бізнесом, в тому числі і дохідністю, оскільки показник комплексної оцінки менше 1 (від'ємний).

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. свідчить про значні проблеми в сфері ліквідності, ділової активності, рентабельності, що негативно впливає на загальний рівень дохідності і

відповідно скорочує резерви для покращення фінансово-майнового стану за рахунок оптимізації її дохідності.

Ключовим джерелом формування доходу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. є виручка від реалізації. (див. табл. 2.6) Нижче наведено окремі показники доходу та дохідності бізнесу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. Загалом за період аналізу дохід у формі виручки від реалізації зріс на 3422 млн. грн., а собівартість реалізації ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. відповідно збільшилася на 2327 млн. грн., при цьому в 2019-2020 рр. був негативний валовий прибуток (відповідно 464 та 804 млн. грн.), що вказує на непередбачену виробничо-збутову політику в цей період.

При цьому виручка на 1 грн. активів зросла з 0,86 до 1,56 грн. за період аналізу (на 0,70 грн.), що вказує на покращення ефективності політики використання активів, а виручка на 1 грн. собівартості зросла з 0,90 до 1,09 грн. (на 0,19 грн.), що вказує на покращення цінової та товарної політики ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. (див. табл. 2.7)

Таблиця 2.6

*Окремі показники доходу та дохідності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр.*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2019
Чиста виручка, млн. грн	4065,00	5296,00	6222,00	6599,00	7487,00	3422,00
Собівартість, млн. грн	4529,00	6100,00	6080,00	6386,00	6856,00	2327,00
Валовий прибуток, млн. грн	-464,00	-804,00	142,00	213,00	631,00	1095,00
Виручка на 1 грн. активів, грн.	0,86	1,47	1,67	1,30	1,56	0,70
Виручка на 1 грн. собівартості, грн.	0,90	0,87	1,02	1,03	1,09	0,19

Таблиця 2.7

Склад доходів ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр., млн. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2019
Виручка від реалізації	4065,00	5296,00	6222,00	6599,00	7487,00	3422,00
Інші операційні доходи	6594	6617	4452	6679	5757	-837,00
Інші доходи	41	247	51	7145	0	-41,00
Загальні доходи підприємства	10700,00	12160,00	10725,00	20423,00	13244,00	2544,00

Загалом до складу доходів підприємства входила чиста виручка від реалізації, інші операційні доходи та інші доходи, тобто інвестиційну та фінансову діяльність ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. не вело. При цьому загальні доходи в динаміці зросли на 2544,0 млн. грн., а саме виручка від продажу ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. збільшилася на 3422 млн. грн., інші операційні доходи зменшилися на 837 млн. грн., а інші доходи підприємства також скоротилися на 41 млн. грн.

Хоча структура доходів ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. динамічно коливалася, ключову роль в них складала виручка від реалізації, що обумовлено виробничо-торговим характером діяльності підприємства. Проведемо факторний аналіз впливу на рівень виручки від реалізації розміру активів та їх дохідності (див. табл. 2.8).

*Факторний аналіз впливу на рівень виручки від реалізації розміру активів та їх дохідності ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр., млн. грн.*

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Чиста виручка (Р), млн. грн	4065,0	5296,0	6222,0	6599,0	7487,0
Активи (М), млн. грн	4754,0	3599,0	3736,0	5073,0	4803,0
Дохідність активів,% (Р/М×100)	85,51	147,15	166,54	130,08	155,88
ΔЧВ	x	1231,00	926,00	377,00	888,00
ΔЧВа	x	-987,61	201,60	2226,66	-351,22
ΔЧВда	x	2218,61	724,40	-1849,66	1239,22
Перевірка	x	1231,00	926,00	377,00	888,00

Загалом видно, що ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2023 рр. в динаміці нарощувало доходи, проте в 2019-2020 рр. виручка, наприклад, зросла на 1231 млн. грн., в тому числі за рахунок зміни розміру активів виручка скоротилася на 987,6 млн. грн., а за рахунок зміни дохідності активів ТОВ «Епіцентр К» виручка зросла на 2218,6 млн. грн. (пріоритетний фактор з позитивним впливом). В 2020-2021 рр. виручка ТОВ «Епіцентр К» зросла на 926 млн. грн., в тому числі за рахунок зміни розміру активів виручка зросла на 201,6 млн. грн., а за рахунок зміни дохідності активів виручка зросла на 724,4 млн. грн. (пріоритетний фактор з позитивним впливом). В 2021-2022 рр. виручка ТОВ «Епіцентр К» зросла на 377,0 млн. грн., в тому числі за рахунок зміни розміру активів виручка зросла на 2226,6 млн. грн. (пріоритетний фактор з позитивним впливом), а за рахунок зміни дохідності активів виручка скоротилася на 1849,6 млн. грн. 2022-2023 рр. виручка ТОВ «Епіцентр К» зросла на 888,0 млн. грн., в тому числі за рахунок зміни розміру активів виручка зменшилася на 351,2 млн. грн., а за рахунок зміни дохідності активів виручка зросла на 1239,2 млн. грн. (пріоритетний фактор з позитивним впливом).

### 2.3. Оцінка логістичних аспектів менеджменту ТОВ «Епіцентр К»

Характерною ознакою діяльності ТОВ «Епіцентр К» є повна виробнича та фінансова відповідальність виробника за результати своєї діяльності..

Основними проблемами розвитку ТОВ «Епіцентр К» є:

- кабальні умови для отримання короткострокових кредитів та овердафтів;
- бюрократичні перешкоди для розвитку підприємництва;
- відсутні або неефективні дорадчі служби в регіоні;
- нестача кваліфікованих спеціалістів;
- недосконала система збуту продукції.

Впровадження у виробництво нових технологій потребують радикального оновлення технічного забезпечення, чого у ТОВ «Епіцентр К» не можуть дозволити, у зв'язку з високою ціною останніх. Кошти, які є в розпорядженні ТОВ «Епіцентр К» дозволяють вести типовий процес виробництва без додаткового залучення елементів новітніх технологій. Тобто підприємство має замкнутий цикл проблем, відсутність коштів не дає змогу розвиватися, а відсутність розвитку стримує підвищення результативності роботи.

Поліпшити рівень забезпеченості фінансовими ресурсами ТОВ «Епіцентр К» може за рахунок залучення банківського кредитування. Але умови надання банківських кредитів для ТОВ «Епіцентр К» є малопривабливими. Зокрема, середня ставка річних за кредитами (гривневими) з урахуванням банківських сукупних послуг (страхування, банківське обслуговування та ін.) становить 30% річних, при цьому рівень рентабельності діяльності підприємства в 2021 році становив 27,10%. Тобто використання кредитних коштів у діяльності ТОВ «Епіцентр К» не є доцільним, так як отриманий прибуток від їх використання не покриє суму заборгованості за їх надання.

Більш прийнятими є «державні програми виділення цільових коштів для придбання техніки, обладнання, будівництва виробничих та обслуговуючих об'єктів. Проте такі програми в останні роки не фінансуються, або виділених з бюджету коштів не достатньо для забезпечення потреб таких суб'єктів господарювання» [64].

Повноцінне ресурсне забезпечення не окуповується вартістю валової продукції.

Найближчі перспективи розвитку ТОВ «Епіцентр К» із впровадженням елементів логістичного менеджменту та кооперування із такими самими підприємствами. Необхідно активно розвивати цей напрямок. Зараз фінансова підтримка відсутня або скорочена до мінімуму. Тому тільки спільними зусиллями кілька сільськогосподарських підприємств можуть придбати сучасну дорогу техніку, яка їм необхідна або організувати логістичний ланцюг поставок матеріальних ресурсів чи відвантаження продукції.

Сильні та слабкі сторони розвитку підприємництва, його можливості та загрози відображені в таблиці SWOT-аналізу (табл. 2.9), що дає підстави для прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій у майбутньому.

Таблиця 2.9

#### SWOT-аналіз розвитку ТОВ «Епіцентр К»

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динамічний розвиток B2B-ринку;</li> <li>- популярність та лідируючі позиції на B2B-ринку;</li> <li>- врахування національних та регіональних особливостей ринку;</li> <li>- досвід роботи на нових ринках;</li> <li>- близьке і зручне розташування для постачальників і потенційних споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність управляючої компанії з багаторічним досвідом роботи по створенню оптових супермаркетів для бізнес-клієнтів;</li> <li>- великий і різноманітний асортимент з великою часткою (до 90%) продукції вітчизняних виробників;</li> <li>- виробництво власних торговельних марок конкурентної цінової категорії і якості;</li> <li>- наявність висококваліфікованих менеджерів та системи підготовки кадрів і підвищення кваліфікації;</li> <li>- наявність системи безперебійного забезпечення та поновлення асортименту;</li> <li>- автоматизовані системи складського обліку та системи електронних платежів;</li> <li>- активна ринкова і рекламна політика.</li> </ul>
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв;</li> <li>- відставання в розвитку рівня сервісу регіональних представництв;</li> <li>- недостатня кількість лояльних клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня оборотність частини асортименту;</li> <li>- конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції;</li> <li>- недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу в супермаркетах мережі;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- плинність кадрів серед молодшого торговельного персоналу;</li> </ul>
<p>Можливості (О)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прямі контакти з виробниками, відсутність посередників є позитивними для ціноутворення;</li> <li>- створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що, відповідно, поживає ринок;</li> <li>- технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку, вдосконалення технологій знижує собівартість;</li> <li>- утримання лідерства в цінах на певні групи товарів;</li> <li>- можливості реклами сприяють залученню нових клієнтів;</li> <li>- зниження цін на сировину для виробництва власної продукції знизить її собівартість і дасть можливість збільшити прибутковість;</li> <li>- пом'якшення постачальниками умов оплати позбавить необхідності залучення позикових засобів і створить економію бюджету за рахунок скорочення оплати за користування кредитами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока оборотність більшої частини асортименту;</li> <li>- можливість здійснення логістичних процесів високого рівня;</li> <li>- висока ефективність роботи проекту;</li> <li>- співпраця з підрозділами компанії в інших регіонах дозволяє обмінюватися технологічним та сервісним досвідом;</li> <li>- стабільна робота інфраструктури дає можливість успішної діяльності як самої компанії, так і обслуговуючих структур.</li> </ul>

Загрози (Т)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нововведення конкурентів несуть загрозу втрати частини клієнтів і викликають необхідність витрат на власні нововведення;</li> <li>- зниження цін конкурентами приверне значну частину клієнтів і для утримання ринкової частки, з'явиться необхідність позапланово зниження ціни;</li> <li>- погіршення соціально-політичної ситуації може негативно відобразитися на розвитку платоспроможного попиту;</li> <li>- підвищення цін на сировину скоротить прибутковість і спричинить необхідність підвищувати ціни;</li> <li>- збільшення імпорту взаємозамінних товарів може скоротити попит на продукцію внутрішньо національного і власного виробництва;</li> <li>- нестабільність господарського, податкового, банківського і інших законодавств в Україні і світова фінансова криза ускладнюють національну ситуацію;</li> <li>- нестабільність курсу валют може знизити прибутковість зарубіжних підрозділів компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незадоволеність клієнтів спричинить необхідність реструктуризації і технічного переозброєння компанії;</li> </ul>
-------------	--	--

Ураховуючи результати проведеного SWOT-аналіз (табл. 2.9), а саме слабкі сторони нинішньої діяльності ТОВ “Епіцентр К”, для уникнення можливих ризиків у перспективі, створення сприятливих умов для розвитку будівельного підприємства пропонуємо за основу взяти останній сценарій розвитку подій, що найбільше відповідає інтересам суб'єктам малого підприємства та державній політиці розвитку.

Важливим чинником, що забезпечує ефективність діяльності ТОВ “Епіцентр К” є логістичні підходи до організації заготівельно-збутової діяльності. Логістична діяльність формує раціональний рух матеріально-

технічних, інформаційних і фінансових потоків, що забезпечує отримання позитивного ефекту.

Діюча система управління закупівельною діяльністю, формування матеріально-ресурсного забезпечення та організація складського господарства в ТОВ “Епіцентр К” не містить логістичного підходу до їх організації та не відповідає вимогам сьогодення.

Система логістичного менеджменту на ТОВ “Епіцентр К” повинна зумовлювати «комплексне, систематизоване функціонування логістичних структур, які будуть відповідати конкретним функціям і цілям логістичного призначення відповідно до місця застосування та соціально-економічним і організаційно-технічним умовам їх формування, враховувати принципи та напрями логістичної інтенсифікації їх доцільного розвитку, а також дотримуватись оптимальних значень ефективності та раціональності функціонування логістичних систем діяльності, які сформовані в процесі проектування логістичної системи» [2].

При цьому вказані параметри із урахуванням галузевих особливостей, як би точно вони не були передбачені при плануванні логістичної системи, через певний час повинні бути скориговані. Це доречно, тому що система логістики, враховуючи зовнішні зміни середовища та внутрішню ситуацію підприємства, повинна бути мобільною до змін. Виходячи із цього, неефективна система менеджменту підприємства не повинна негативно відобразитися на властивостях логістичної системи. Отже, на додаток до зазначених вище вимогам до системи управління якістю, вона зобов'язана сприяти модернізації та інтенсифікації логістики шляхом поглиблення адаптаційних і якісних інформаційних потоків.

Для досягнення поглибленої адаптації та якісних інформаційних потоків система управління логістичною системою повинна формувати відповідну організаційну структуру управління. Така структура «повинна представляти доцільний набір управлінських підсистем та їх елементів, що знаходяться в необхідному горизонтальному та вертикальному ієрархічному зв'язку і володіти

властивостями, що дозволяють забезпечувати логістичній системі економічну надійність» [2].

Виходячи із вищенаведеної інформації сформулюємо наступне: врахування логістичної складової при формуванні організаційної структури ТОВ «Епіцентр К» оптимізує та полегшить систему менеджменту на підприємстві, допоможе визначити сфери відповідальності управлінського персоналу, вдосконалив систему планування та прогнозування. При цьому в подальшому логістичний підхід в системі управління сприятиме досягненню поставлених цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Внутрішній управлінський документообіг (накази, розпорядження, постанови) в ТОВ «Епіцентр К» не впроваджений, деякі основні завдання не зафіксовані на папері, а знаходяться в голові власника або керуючого. Для групування основних цілей діяльності та підвищення ефективності управлінської діяльності необхідно систематизувати процеси управління адміністративним персоналом. Вдосконалення системи управління за вказаним напрямком гарантуватиме збереження важливої інформації та поліпшить систему ознайомлення персоналу зі своїми посадовими обов'язками. Також вказані заходи посилять впливовість дій керівника підприємства та забезпечить структурованість виконання роботи, що дозволить раціонально і ефективно використовувати робочий час, фінансові та інші види ресурсів.

Розробляти організаційну структуру логістичної системи в ТОВ «Епіцентр К» доцільно за наступними етапами: визначаються спеціалісти, відповідальні за логістичну діяльність; здійснюється визначення основних напрямків діяльності; формується структура відділу із розподілом посадових обов'язків; проводиться оптимізація структури за необхідністю. Оптимізація організаційної структури проводиться лише за умови незадоволеності керівництва підприємства результатами її діяльності.

Пропонована організаційна структура управління логістичною системою ТОВ «Епіцентр К» повинна функціонувати в одній площині із загальною організаційно-виробничою структурою підприємства. Тобто, управлінські

завдання, що стоять перед організаційною структурою управління логістичною системою повинні бути похідними від цілей, що стоять перед підприємством загалом та перед кожним його підрозділом.

В ТОВ “Епіцентр К” спостерігається часткове впровадження логістичного менеджменту, наприклад обов’язки логіста виконують ті співробітники, яким необхідно використовувати логістичні методи управління. В умовах даного підприємства доцільно створити посаду логіста.

До сферу діяльності такого спеціалісту повинні входити: «постачання сировини та матеріалів, транспортування, складування, управління запасами, інформаційне забезпечення, обслуговування споживачів» [42]. Упровадження логістичної концепції у діяльність приведе до певної зміни організаційної структури підприємства, а саме до переорієнтації діяльності функціональних відділів, функціональних менеджерів у напрямку інтеграції зусиль. Метою цих зусиль, метою стратегічних рішень підприємства є зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування клієнта завдяки: мінімізації змінних витрат, пов’язаних з переміщенням і складуванням товарів, скороченню циклу обігу капіталу, інвестованого в запаси, зростанню доходів від підвищення рівня обслуговування клієнта порівняно із менш інтенсивним зростанням логістичних витрат.

#### **2.4. Аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Основна потреба у проведенні аналізу середовища зумовлена тим, що «господарства не завжди можуть вибрати ту чи іншу стратегію. Діяльність їхня обмежується законом, державною політикою, соціальним регулюванням. Не менш важливий вплив ми вважаємо мають ті складові, з якими підприємство перебуває у прямій взаємодії: конкуренти, постачальники, споживачі» [9]. Тут важливим моментом є те, що воно може істотно впливати на характер і зміст цієї взаємодії. Одними із важливих факторів, що впливають на вибір стратегії, є можливості підприємства та загрози зовнішнього середовища. Розробляючи стратегію, слід враховувати обидва компоненти. Саму стратегію необхідно

будувати так, щоб реалізувалося як можна більше можливостей, особливо тих, що пов'язані зі стабільними конкурентними перевагами. Відповідно, стратегія «має бути спрямованою на захисну позицію підприємства від зовнішніх загроз нинішньому та майбутньому його станах» [31].

Відповідно, ми вважаємо, що аналіз середовища ТОВ «Епіцентр К» включатиме такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства;
2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства;
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Будь-яка організація є відкритою системою і її розвиток залежить від зовнішнього середовища, що характеризується наступними економічними, політичними, соціально-демографічними, технічними факторами та факторами правового регулювання. Аналізуючи зовнішнє середовище, перш за все слід зазначити, що зараз, «як для країни в цілому, так і для господарства зокрема, характерною є кризова ситуація» [7].

Складність ситуації, що склалася на сьогоднішній день, тісно пов'язано з проблемою сучасних ринкових відносин. Якщо характерним є тип ринку «чиста конкуренція», то переважна більшість підприємств, що забезпечують виробництво ресурсами, є монополістами. Відсутність конкуренції при придбанні підприємствами ресурсів і при реалізації ними своєї продукції «зумовлює збитковість господарств, адже за такої ситуації ціни на ресурси є штучно завищеними, а на будівельну продукцію – заниженими» [16].

Проведений нами аналіз показує, що при переході народного господарства на ринкові засади державою не було вироблено відповідної фінансово-кредитної політики. Галузь була втягнута у ринкову стихію без відповідного плану, внаслідок чого фінансовий стан аграрного сектора рік у рік погіршувався.

На нашу думку, одним з головних чинників, що впливають на погіршення фінансового стану товаровиробників є несприятливий інвестиційний клімат.

Важливою передумовою вирішення великомасштабних і багатоцільових завдань та проблем, подібних до тих, які в останні роки стоять перед

підприємством, є їх всебічно відпрацьоване нормативно-правове, насамперед законодавче забезпечення. Надійне нормативно-правове забезпечення виробничої діяльності належить до тих найміцніших підвалин, на яких вона тримається і які являють собою, якщо не визначальні, то дуже близькі до цього чинники її ефективного здійснення. Недооцінка впливу нормативно-правового регулювання стає причиною не тільки соціально-економічних, а й політичних втрат з усіма негативними наслідками. Це повною мірою стосується сучасного етапу розвитку національного господарства з його надміру великими складнощами» [45].

Ми вважаємо, що вагомий вплив на стан галузі має також соціально-демографічний чинник.

Отже, на основі поверхнево проведеного аналізу зовнішнього середовища можна зробити висновок про наявність у ньому значної кількості негативних факторів, що характеризуються високим рівнем впливу як на галузь в цілому, так і на кожне господарство зокрема.

Для повного виявлення слабких та сильних сторін господарств нами пропонується зробити аналіз їх діяльності у різних сферах:

1. Виробництво. При виробництві продукції підприємство, як правило, застосовує типові енергомісткі технології, відповідно, високою є собівартість продукції [21].

2. Реалізація. На сьогодні підприємства не мають налагодженої системи реалізації продукції, вихід на споживача носить переважно стихійний характер, кількість стабільних зв'язків є незначною, на підприємствах не здійснюється маркетингова робота, відсутній збір необхідної інформації про ринок, по закупівельні ціни, зокрема [53].

3. Фінанси. Попередньо проведений аналіз свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємств, але проблемою залишається низький рівень миттєвої ліквідності, що пов'язано з дефіцитом грошових коштів.

4. Планування. Нині процес планування на підприємствах зводиться виключно до розробки річних планів. Система стратегічного планування у більшості відсутня.

5. Кадри. Позитивним моментом у роботі підприємств є забезпеченість їх спеціалістами, що мають високий професійно-кваліфікаційний рівень та значний досвід роботи у галузі, плинність персоналу є низькою, що свідчить про стабільність та згуртованість колективу. У то же час спостерігається деяка невідповідність керівного складу сучасним вимогам, що зумовлено відсутністю теоретичної підготовки та досвіду роботи в умовах ринкової економіки [47]. До того ж, кадрова політика підприємств не орієнтована на залучення нових фахівців.

Отже, до слабких сторін ТОВ “Епіцентр К ”можна віднести такі: відсутність чітких стратегічних напрямків діяльності; відсутність маркетингової роботи; недоліки в плануванні; наявність збиткових виробництв; висока собівартість продукції; дефіцит грошових коштів; відсутність постійних та ефективних каналів реалізації.

Сильними сторонами ТОВ “Епіцентр К” слід вважати такі: зручне місцерозташування; сприятливі природно-кліматичні умови; забезпеченість трудовими ресурсами; досвід виробництва продукції; наявність матеріальних ресурсів; висока фінансова незалежність; достатній рівень фінансової стійкості; відсутність довгострокової кредиторської заборгованості; стійке майнове становище; наявність попиту на продукцію.

Відповідно, перед ТОВ “Епіцентр К” відкриваються наступні можливості: збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат за рахунок економії та поліпшення їх обліку і контролю, розширення асортименту продукції.

Розробка «дерева цілей» повинна підпорядковуватись генеральній меті господарства. Генеральною метою більшості підприємств є задоволення матеріальних і культурно-побутових потреб членів підприємства на основі «раціонального використання земельних ресурсів, інших природних ресурсів,

виробничо-економічного потенціалу, впровадження нових прогресивних технологій, підвищення продуктивності праці, регулювання внутрігосподарських взаємовідносин» [14].

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрямки функціонування підприємства, виражає зміст його існування, то конкретний кінцевий стан, до якого в кожний момент часу прагне господарство, фіксується у вигляді цілей. Цілі є вихідним моментом планування діяльності, вони лежать в основі побудови внутрішніх зв'язків, на цілях «ґрунтується система мотивування, цілі представляють собою пункт відліку в процесі контролю та оцінки результатів роботи окремих працівників, підрозділів та підприємства в цілому» [51].

Нині в ТОВ «Епіцентр К» відсутня система чітко визначених стратегічних цілей. Враховуючи вищевизначену генеральну мету підприємства, напрямок його господарської діяльності та умови зовнішнього середовища доцільно запропонувати для нього наступний набір довгострокових цілей.

Безумовно, переорієнтація структури виробництва господарства на ринкові ціни та ринковий попит сприяла виживанню підприємств в умовах загальної кризи, однак в довгостроковій перспективі, на нашу думку, слід здійснювати оздоровлення галузі. На сьогоднішній день ТОВ «Епіцентр К» особливо гостро відчувають проблему відсутності ефективних каналів реалізації. Переважна більшість виробничих зв'язків господарств не є стабільною.

Одночасно із забезпеченням орієнтації ТОВ «Епіцентр К» на умови ринку, дана інформація сприяла б поліпшенню процесу планування та забезпечувала б більш точне прогнозування грошових потоків.

Важливим чинником, що впливає на розвиток ТОВ «Епіцентр К» є забезпеченість його трудовими ресурсами. Сучасні умови вимагають від працівників не лише високого рівня кваліфікаційної підготовки, а й наявності таких рис як підприємливість та ініціативність. Тому перед керівниками підприємств постає завдання виховання колективу, формування добросовісного відношення працівників до своєї роботи, навчання працівників, тобто створення

такої команди, кожен член якої розумів би, що «він потрібний і що від нього залежить результат діяльності сільськогосподарського підприємства. Не менш важливим моментом є також запровадження належної системи матеріального стимулювання» [28].

Важливою передумовою забезпечення стійких позицій на ринку та максимально можливої дохідності від господарської діяльності є удосконалення використовуваних техніки та технологій. Нині господарства застосовують, як правило, типові енергомісткі технології, що сприяє формуванню високої собівартості продукції. До того ж основна частина засобів праці господарств характеризується моральною застарілістю. Саме тому доцільними є здійснення інноваційної діяльності та модернізація матеріально-технічної бази господарств.

Інструментарієм виконання вище визначених цілей є стратегія.

Оскільки ТОВ “Епіцентр К” знаходиться в ситуації, яка потребує вирішення по різних напрямках, доцільно запропонувати для нього антикризову стратегію комбінованого характеру, яка б поєднувала в собі елементи захисної та наступальної стратегій. Суть такого управління полягає у посиленні економії, скороченні витрат, застосуванні активного маркетингу, пошуку і використанні резервів, поліпшенні управління, модернізації виробництва, зміну товарної політики.

На нашу думку, реалізація даної стратегії повинна передбачати здійснення ряду заходів у сфері виробництва, маркетингу, фінансів та кадрової політики.

Відповідно, необхідним є розроблення наступних стратегій:

1. Стратегія виробничого менеджменту;
2. Маркетингова стратегія;
3. Фінансова стратегія;
4. Стратегія управління персоналом.

Наявність такої системи функціональних стратегій забезпечуватиме узгодженість різного роду заходів та керованість процесами виконання загальної стратегії.

## **РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»**

### **3.1. Впровадження логістичного аудиту в ТОВ «Епіцентр К»**

Ключовим чинником підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства є використання інтелектуального інструментарію, застосування якого базується на результатах логістичного аудиту. На багатьох підприємствах за кордоном використовується система логістичного аудиту, розроблена за методологією американської фірми Logistics Field Audit(LFA), Inc. Система логістичного аудиту, побудована за методологією Logistics Field Audit(LFA) – «найбільш ефективний управлінський інструмент, широко використовуваний провідними світовими компаніями, – забезпечує істотне скорочення дистанції між одержанням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній, розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій, що досягається введенням логістів-аудиторів у практику реальних операцій» [20].

Логістичний аудит за технологією LFA проводиться за наступними напрямками дослідження:

1. Організаційна структура, мета та завдання діяльності;
2. Аналіз складу і структури товарної продукції. Напрямок спеціалізації;
3. Оцінка ресурсного забезпечення виробничого процесу;
4. Аналіз планування та прогнозування;
5. Аналіз витрат на логістичний менеджмент;
6. Оцінка забезпечення логістики інформаційними технологіями;
7. Аналіз логістичного менеджменту.

Кожний із представлених напрямків дослідження, в свою чергу має свою структуру проведення, відповідно до його мети. За результатами проведеного аудиту складається звіт у такій формі, яка зручна для опрацювання керівництву підприємства.

Проведення логістичного аудиту ґрунтується на наступних принципах (рис. 3.1)

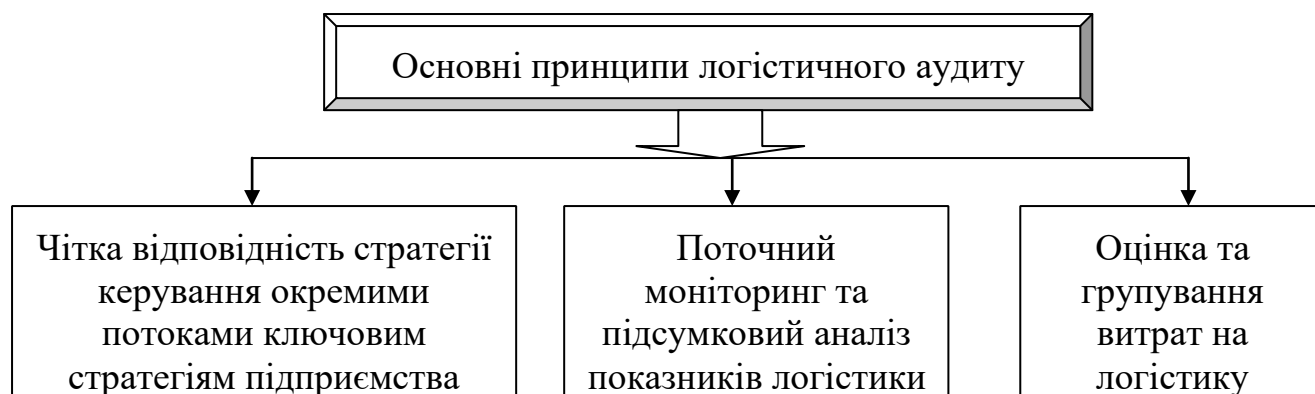


Рис 3.1 Ключові принципи логістичного аудиту пропоновані для впровадження в ТОВ «Епіцентр К»

Охарактеризуємо наведені принципи.

Принцип логістичного аудиту № 1. «Чітка відповідність стратегії керування окремими потоками ключовим стратегіям підприємства».

При визначенні підприємством нових стратегій (маркетингова, збутова, кадрова, виробнича, спрямованості на споживачів та ін.) доцільно враховувати загальну мету та місію підприємства, його глобальну стратегію. Правильне визначення логістичних стратегій повинне містити інформацію щодо конкретних параметрів логістичної функції, що дасть змогу підприємству враховувати ефект від розробки стратегії. Кожний підрозділ підприємства повинен розробляти свою стратегію у відповідності до мети та завдань загальної стратегії підприємства. Сукупність стратегій підрозділів підприємства в сукупності і формує загальну стратегію.

Доцільно відмітити, що «такий показник як глибина бачення запасів, є дуже важливим у системі планування. При максимальній глибині бачення компанія враховує не тільки запаси на власних складах і в дорозі, компанія може бачити динаміку реалізації та обсяг запасів продукції в дистриб'ютора, аж до роздрібної точки. Це дозволяє максимально ефективно створювати короткострокові плани поставок» [45]. При розробці загальної стратегії підприємства глибина формування ресурсного забезпечення є важливим фактором при розробці логістичного менеджменту товарних потоків та витрат на логістику.

Принцип логістичного аудиту № 2: «Оцінка та групування витрат на логістику».

Більшість підприємств не ведуть облік витрат на здійснення логістичної діяльності. Це відбувається через відсутність досвіду в аналізі витрат, нестачі робочого часу, відсутність інформації. Однак відсутність систематичного обліку та інформації за вказаним напрямком не дозволить провести аналіз доцільності та ефективності логістичної діяльності. Досягнення рівня оптимальних витрат – є одним із основних напрямків удосконалення логістичних процесів та підвищення ефективності логістичного менеджменту. Основними джерелами прихованих витрат при здійсненні логістичної діяльності є витрати транспортної мережі, складського господарства, витрати на інфраструктурне забезпечення логістики, інвентаризаційні втрати.

Доцільно відмітити, що одним із важливих аспектів в логістичній діяльності є рівень та структура оборотних активів підприємства. Логістичний менеджмент може вплинути на оборотний капітал наступним чином: «прискорення обороту товарів на складі, зменшення безпечного рівня стоків і загального рівня запасів, зменшення дебіторської заборгованості шляхом поліпшення обробки замовлень клієнтів і досягнення повноти інформації (напр., принцип "the perfect order") для скорочення протиріч із клієнтами, підвищення задоволення клієнтів і прискорення оплати клієнтами рахунків, оптимізація циклічності, що впливає як на прискорення складського обороту, так і на прискорення обороту наявних коштів» [53]. Аналізуючи забезпечення логістики інформаційними технологіями в ТОВ «Епіцентр К» в процесі логістичного аудиту за методикою LFA – доцільно враховувати, що із точки зору логістики завданням інформаційної системи є не лише облік товарно-матеріальних запасів, але й управління ресурсним забезпеченням та товарними потоками.

Принцип логістичного аудиту № 3: «Поточний моніторинг та підсумковий аналіз показників логістики».

Поточний та підсумковий аналіз показників логістики стають основними факторами безперервного поліпшення на шляху до зростання

конкурентоздатності в галузі. «Коли вартість логістичної функції підрахована, для досягнення стратегічних цілей слід сформулювати конкретні принципово вимірювані параметри операційної діяльності, визначити методологію підрахунків і систему оцінок. Необхідно організувати безперервний моніторинг логістичної функції компанії» [21].

Логістичний аудит підприємства за методологією LFA розкриває джерела необґрунтованих логістичних витрат і розробляє заходи щодо оптимізації логістичної функції підприємства через підвищення функціональної ефективності, логістичного менеджменту виробничою системою підприємства, взаємодії всіх ланок ланцюга поставок та збуту. При цьому доцільно враховувати, що ефективність від проведення логістичного аудиту в ТОВ «Епіцентр К» може бути досягнута лише за умови дотримання вказаних рекомендацій.

Проведений аналіз логістичного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» свідчить, що ключовою проблемою розробки ефективної та дієвої логістичної системи виступає необхідність впровадження дієвих методик аудиту головних чинників впливу (логістичних ризиків) та формування ефективної системи заходів їх нейтралізації та усунення. Виходячи з цього, на основі результатів діяльності провідних аграрних підприємств щодо оцінки можливих ризиків розвитку логістичної системи, вважаємо за необхідне запропонувати методику проведення аудиту та нейтралізації ризиків логістичного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» Logistics Field Audit, яка містить наступні етапи:

1. Застосування показників можливості настання ризиків в системі логістичного менеджменту, а також їх впливу, як базових показників для подальших розрахунків.

2. Аналіз можливості реалізації ризиків логістичного менеджменту та впливу в залежності від ступеню реалізації ризику, що відображено у питомій вазі від прибутку, розподіл ризиків логістичної діяльності в залежності від масштабів.

3. Оцінка рівня можливих втрат в залежності від сценарію реалізації окремих ризиків.

4. Розробка пропозицій щодо мінімізації встановлених ризиків.

В ТОВ «Епіцентр К» для забезпечення виробничого процесу використовують логістичну систему «точно у термін» (just-in-time), яка ще має назву «0 запасу». З одного боку, «це надає підприємству низку переваг, з іншого, робить його більш чутливим до логістичних ризиків, оскільки будь-які збої в роботі логістичного ланцюга можуть спричинити на певний час «замороження» діяльності та стати причиною значних матеріальних втрат» [8].

В залежності від галузевої специфіки підприємства, цілей оцінювання та інформаційного забезпечення використовують різні методики оцінювання ризиків логістичної діяльності. Проведемо оцінку ризиків логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» за вказаною методикою Logistics Field Audit. Важкість проведення оцінювання за даним підприємством зумовлена обмеженістю інформаційного забезпечення та відсутністю динаміки оцінки даних ризиків.

Результати аналізу ризиків логістичного менеджменту, які супроводжують діяльність ТОВ «Епіцентр К» на прогностичний період було отримано за результатами експертних оцінок головних спеціалістів підприємства. Співробітникам підприємства було запропоновано дати оцінку можливості реалізації та вплив за 5-бальною шкалою. Отримані результати наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ймовірність настання та вплив ризиків на логістичний менеджмент ТОВ  
«Епіцентр К» за методикою Logistics Field Audit

Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Імовірність реалізації, балів	Вплив, балів
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	3,12	4,02
	Зростання цін на покупні запаси	3,06	3,80
	Непередбачувані торгівельні обставини	2,40	3,60
	Порушення транспортної мережі	2,16	3,60
	Вихід обладнання зі строю	2,10	3,06
Внутрішньо-виробничі логістичні потоки	Відсутність інформаційних технологій	2,10	3,18
	Форс-мажорні обставини	2,10	3,06
	Зміна попиту на продукцію	2,46	4,01
Вихідні логістичні потоки	Порушення термінів поставок	2,22	3,67
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	1,98	3,48

Матеріали табл. 3.1 будуть використані для подальшої оцінки можливих ризиків логістичного менеджменту, тому доцільно представити результати розрахунків у вигляді десяткових дробів, які виражатимуть співвідношення між реалізованими ризиками та сукупністю подій. Для цього застосуємо дані з загальної методики Logistics Field Audit, де найбільше значення імовірності реалізації ризику складає 0,4. Відповідно проводимо аналогічний розрахунок: «максимальній бальній оцінці присвоюємо значення максимального ризику, між іншими факторами розподіляємо пропорційно» [12].

При визначенні впливу від настання ризику необхідно враховувати значну кількість факторів, оскільки вказаний ризик залежить від масштабів. Отже, в залежності від масштабів реалізації поділимо ризик «на зону нормального – 10%, припустимого – 50%, критичного – 75% та катастрофічного ризику – 100%. Відсоткова оцінка масштабу реалізації ризиків відображає якісну сторону

ризик, тобто при реалізації 100 % досягається максимально можливий ступінь його реалізації» [12].

Проаналізуємо отримані результати, за опитуванням проведеним серед головних спеціалістів ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, для ризику проблем з якістю кормів, насіння, добрив можливість реалізації ризику складає 0,32 що вказує, що зі 100 можливих поставок по 32 імовірно реалізується вказаний ризик, тобто на підприємстві можливі проблеми із якістю вказаних ресурсів. Але при одній поставці ресурсів низька якість може бути у 10% ресурсів, а в іншій майже всі запаси будуть низької якості, тобто будуть непридатними для використання. «Це співвідношення корегує введення градації за масштабом реалізації ризику» [25].

Значення показника впливу в балах із даних табл. 3.1 перерахували в частки шляхом їх співвідношення до максимального значення ризику (від 0 – при відсутності ризику до 5 – при максимальних наслідках ризику), або є найбільшої оцінки. Головною метою господарювання в ТОВ «Епіцентр К» є отримання прибутку, тому основними показниками, які характеризують діяльність підприємства є прибуток та рівень рентабельності. Рівень розрахованих коефіцієнтів свідчить, яку долю від отриманого прибутку ТОВ «Епіцентр К» може втратити в разі настання ризиків логістичного менеджменту. Також значення впливу змінюється відповідно до масштабу реалізації ризику, про що було розглянуто в попередньому аналізі.

В таблиці 3.2 наведено результати розрахунку відносних величин на основі абсолютних оцінок за матеріалами ТОВ «Епіцентр К». Значення показнику ризику складатиме величину можливого прибутку ТОВ «Епіцентр К», а інтегральний показник – характеризуватиме його інтенсивність.

Наступним етапом проведення логістичного аудиту буде зважування показників і грошова оцінка ризиків логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К». Для встановлення грошового значення показників використаємо обсяг чистого прибутку за 2020 рік, на який впливає можливість настання ризиків.

У табл. 3.3 наведено оцінку ризиків логістичного менеджменту для ТОВ «Епіцентр К» в грошовому вираженні. Значення, наведені в табл. 3.3 отримані шляхом множення коефіцієнтів імовірності реалізації ризиків та коефіцієнтів впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

Можлива оцінка впливу ризиків на логістичний менеджмент ТОВ «Епіцентр К»

Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Вплив, балів	Імовірність реалізації	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
				10%	50%	75%	100%
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	4,02	0,40	7,98	39,90	59,84	79,79
	Зростання цін на закупні запаси	3,80	0,39	7,55	37,77	56,65	75,54
	Непередбачувані торгівельні обставини	3,60	0,31	7,15	35,74	53,62	71,49
	Порушення транспортної мережі	3,60	0,28	7,15	35,74	53,62	71,49
	Вихід обладнання зі строю	3,06	0,27	6,08	30,38	45,57	60,76
Внутрішньо-виробничі логістичні	Відсутність інформаційних технологій	3,18	0,27	6,32	31,59	47,39	63,19
	Форс-мажорні обставини	3,06	0,27	6,08	30,38	45,57	60,76
	Зміна попиту на продукцію	4,01	0,32	7,96	39,79	59,69	79,59
Вихідні логістичні потоки	Порушення термінів поставок	3,67	0,28	7,29	36,45	54,68	72,91
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	3,48	0,25	6,91	34,53	51,79	69,06

Таблиця 3.3

Аналіз ризиків логістичного менеджменту, які формують ефективність логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К», тис. грн.

Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
		Нормальний 10%	Припустимий 50%	Критичний 75%	Катастрофічний 100%
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	1980	9900	14849	19799
	Зростання цін на покупні запаси	1874	9372	14058	18744
	Непередбачувані торгівельні обставини	1774	8869	13304	17739
	Порушення транспортної мережі	1774	8869	13304	17739
	Вихід обладнання зі строю	1508	7538	11307	15075
Внутрішньо-виробничі логістичні	Відсутність інформаційних технологій	1568	7839	11759	15678
	Форс-мажорні обставини	1508	7538	11307	15075
	Зміна попиту на продукцію	1975	9874	14812	19749
Вихідні логістичні потоки	Порушення термінів поставок	1809	9045	13568	18091
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	1714	8568	12852	17136

Як видно із матеріалів табл. 3.3, у плановому періоді максимальна величина притаманна ризику виникнення порушення термінів постачання, також великий розмір ризику притаманний природнім втратам продукції, що спричинено залежністю підприємства від погодних умов, підвищенні цін на покупні запаси та виникненні проблем з якістю кормів, насіння, добрив. Саме ці ризики потребують концентрування уваги при розробці заходів з їх мінімізації на ТОВ «Епіцентр К».

Ключовим елементом управління ризиками логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» є заходи із мінімізації ризиків, які дозволяють підприємству зменшувати останні з метою уникнення можливих негативних наслідків від їх здійснення, а також уникнути можливих ризиків. Для управління ризиками логістичного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» необхідно розробити заходи щодо їх мінімізації або уникнення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шляхи мінімізації ризиків логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К»

Вид матеріалопотоків	Фактор ризику	Заходи мінімізації
Вхідні логістичні потоки	Порушення термінів постачання	Штрафні санкції постачальникам при затримці, передбачені при укладанні договорів між сторонами за порушення умов контракту
	Зростання цін на закупні запаси	Фіксування закупівельних цін в умовах контракту в межах певних відсотків за період дії договору
	Непередбачувані торгівельні обставини	Моніторинг ринку, формування резервів для подолання непередбачуваних обставин
	Порушення транспортної мережі	Документальне фіксування строків поставок та відповідальності за їх порушення
	Вихід обладнання зі строю	Систематичний технічний огляд обладнання, проведення поточних ремонтів, гарантійне обслуговування
Внутрішньо-виробничі логістичні потоки	Відсутність інформаційних технологій	Формування програмного забезпечення логістичних процесів, підвищення кваліфікації персоналу з питань інформаційної обробки
	Форс-мажорні обставини	Формування резервів запасів для подолання непередбачуваних обставин
	Зміна попиту на продукцію	Формування оптимальних запасів продукції для покриття коливань

Вихідні логістичні потоки	Порушення термінів поставок	Укладання угод із перевіреними компаніями, формування оптимальних запасів
	Зниження ринкових цін на продукцію підприємства	Моніторинг ринку, хеджування, прогнозування рівня цін

Впроваджуючи пропоновані заходи в ТОВ «Епіцентр К», можна зменшити негативний вплив ризиків логістичного менеджменту на діяльність підприємства, а в деяких випадках уникнути їх.

Результати проведеного логістичного аудиту в ТОВ «Епіцентр К» за методикою Logistics Field Audit показали, що використання пропонованих заходів дасть змогу утримувати стан реалізації ризиків логістичного менеджменту в 10% зоні нормального ризику, а їх уникнення та мінімізація забезпечить економічний ефект в сумі 1980 млн. грн. за рахунок зниження рівня непродуктивних логістичних витрат. Ефективний логістичний менеджмент для ТОВ «Епіцентр К» може бути суттєвим джерелом для утримання та підвищення конкурентних переваг підприємства на галузевому ринку.

### **3.2. Розробка концепції логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» на засадах клієнтоорієнтованості**

У сучасних умовах господарювання система логістичного менеджменту на підприємстві не може виступати в ролі пасивного споживача. Для забезпечення ефективності функціонування в умовах постійної конкуренції на галузевому ринку, необхідно мати вплив на весь спектр процесу логістичного менеджменту, тобто проводити активну логістичну політику. Вказане зумовлює, по-перше, «забезпечення підприємств кваліфікованою робочою силою, по-друге, її подальший розвиток у рамках загального логістичного ланцюга, по-третє, його стабілізацію (закріплення)» [14].

Базисом формування логістичного менеджменту виробничого підприємства є загальна стратегія управління персоналом підприємства. Вона являє собою розроблення перспективних орієнтирів використання трудового

потенціалу, його відновлення й удосконалення, розвитку та мотивації в сучасних умовах.

Це потребує конкретних змін на ринку логістичного менеджменту і його якісних змін на всіх рівнях управління виробничого підприємства. Для вирішення завдань, які стоять перед системою логістики, в ТОВ «Епіцентр К» доцільно організувати логістичний підрозділ, функціями якого можуть бути:

1. Розвиток і формування системи. «Зміна технологій виробництва продукції, технології деяких функціональних сфер логістичної системи. Організаційна політика підприємства та умови ринку що вимагають перегляду існуючої системи логістики» [54]. Ця зміна технологій зумовлена із ситуацією на галузевому ринку, тому керівництво підприємство повинні проводити в певний період зміни і реорганізацію усієї логістичної системи.

2. Формування стратегії логістичної системи у відповідності до ринкової політики ТОВ «Епіцентр К». Логістична система «функціонує у сфері продажу, транспорту, матеріальних запасів, кадрової та іншої політики. Ці моменти формують стратегію логістики» [54]. Керівник логістичного підрозділу несе відповідальність не лише за процес планування і підхід до формування логістики, але й за контроль і виконання стратегічних планів.

3. Координування взаємопов'язаних функцій. В організаційній структурі ТОВ «Епіцентр К» майже всі управлінські функції взаємопов'язані з логістичною системою, тому відділ логістики має тісно співпрацювати з різними органами підприємства у сфері транспорту, контролю над запасами та складськими операціями, розміщення запасів, управління інформаційним потоком та інших функцій. Вони не тільки повинні співпрацювати, а й координувати взаємопов'язані функції управління з відділом логістики.

4. Врахування специфіки логістики підприємства. Визначаючи систему логістики та формуючи її стратегію, необхідно враховувати галузеву специфіку ТОВ «Епіцентр К».

Управління системою логістики в ТОВ «Епіцентр К» доцільно здійснювати децентралізовано на рівні відділів, відповідно управлінська

відповідальність буде розділена на підприємстві. Управлінську відповідальність доцільно розподілити між різними організаційним підрозділами (рис. 3.2).

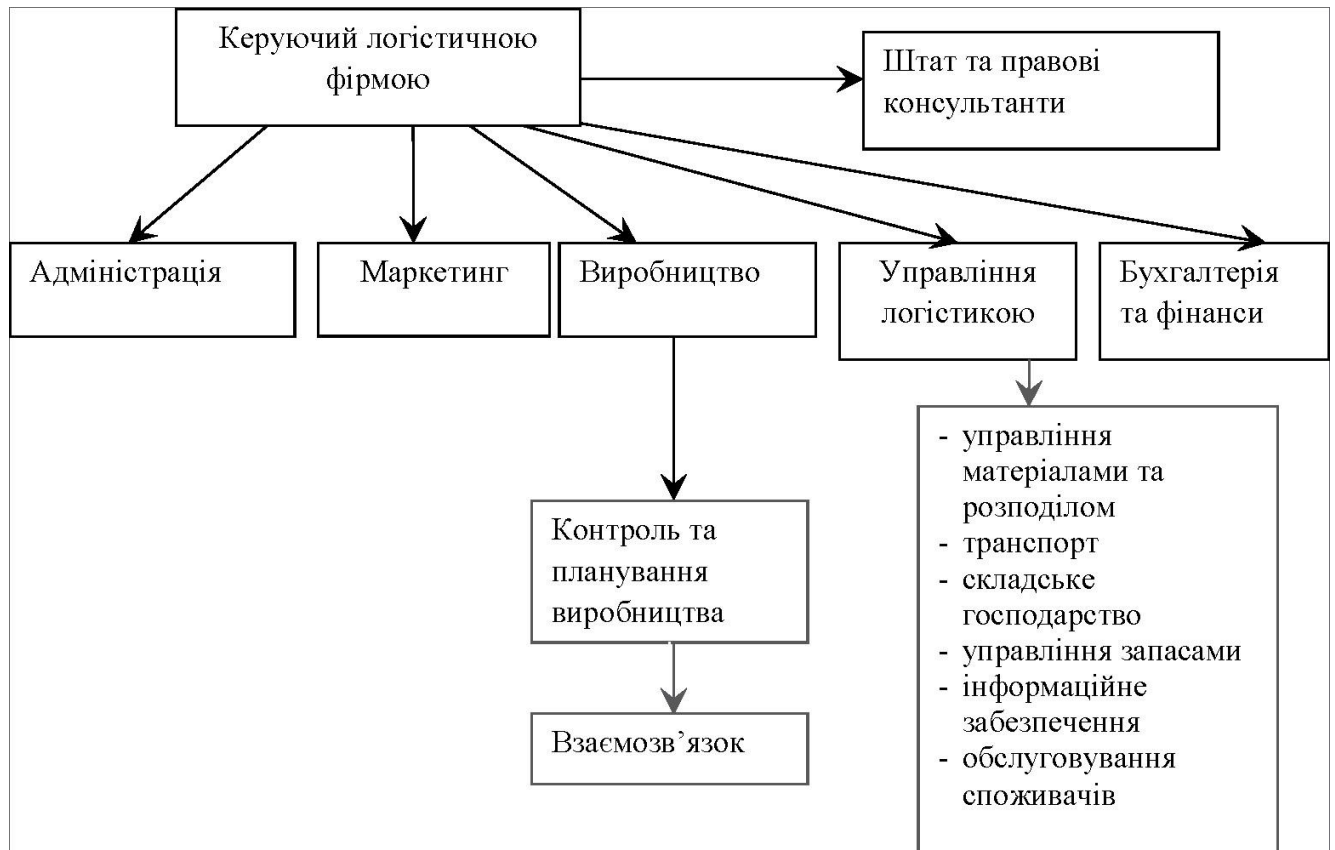


Рис. 3.2. Пропонована організаційна структура управління логістикою в ТОВ «Епіцентр К»

Так як логістична система підприємства – це «організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками, вона має включати матеріальні засоби, що забезпечують рух товарів по логістичному ланцюгу» [43]. Основна мета логістичної системи підприємства – доставка вантажів у найкоротший термін часу за мінімальних витрат, оптимальне розміщення складських господарств. За цим принципом розробляють і здійснюють єдиний технологічний процес, тобто логістичний менеджмент.

Оскільки «логістика повною мірою працює на споживача, функції збуту реалізуються через додержання таких шести вимог: вантаж, якість, кількість, час, витрати, пункт призначення» [31]. Для виконання цих вимог логістичний менеджмент «оптимізує матеріальні потоки, здійснює комплекс заходів щодо

раціоналізації та уніфікації вантажних одиниць. Однією з обов'язкових умов є врахування сукупності витрат по всьому логістичному ланцюгу з орієнтацією на ринок, надання послуг на рівні сучасних вимог, тому неодмінною умовою якісної системи є здатність до адаптації» [2]. Високий рівень надійності та стійкості – «фундаментальні принципи її функціонування. За деякими принципами здійснюють вибір типу логістичної системи, визначають її міцність і технічне оснащення» [40].

У сфері логістичного менеджменту розглядається принцип, «згідно з яким стратегічне планування орієнтується на цілі підприємства. Особливий наголос також зроблено на творчість, яка, безумовно, неможлива без інновацій» [32]. Система логістичного менеджменту виробничого підприємства діє за принципом «безпосереднього реагування на щоденні коливання попиту, оскільки на цій стадії її розвитку на підприємстві оцінюється величиною частки витрат на транспортування та інші операції по розподілу продукції в загальній сумі прибутку від продажу» [32]. Відповідно до цього розроблення оптимальної моделі транспортування в ТОВ «Епіцентр К» за принципами мінімального терміну доставки та оптимальних витрат є основним у практиці логістичного менеджменту підприємства. Робота логістичної системи оцінюється виходячи з порівняння кошторису витрат та реальних витрат.

Недоліком існуючої системи логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» є те, що робота системи підприємства не оцінюється шляхом порівняння зі стандартом якості обслуговування. Дослідженням визначено, що включення до системи логістичного забезпечення спеціалізованих фірм зумовлене наступними причинами: «вказані фірми мають такий рівень досвіду роботи у сфері реалізації послуг, якого немає на виробничому підприємстві; виробниче підприємство прагне знизити свої накладні витрати і сконцентруватися на головних виробничих прибуткових функціях» [16].

Розвиток логістичних систем здійснюється у взаємозв'язку з еволюцією концепції логістики та її принципів, які формувалися в країнах із ринковою економікою протягом тривалого часу

Таким чином, «можна стверджувати, що принципова відмінність логістичного підходу від попереднього йому управління рухом матеріальних ресурсів полягає у такому: якщо раніше об'єктом управління було певне скупчення окремих матеріальних об'єктів, то за логістичного підходу основним об'єктом став потік, тобто множина об'єктів, що сприймаються як єдине ціле» [16].

Потреба розвитку логістичної сфери є очевидною. Не тільки рівень витрат, але і якість пропонованих послуг (навіть базових) не відповідає поточним потребам логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» та його стратегічним завданням. Формування логістичної складової в системі менеджменту підприємства сприяє поєднанню функціональних і забезпечувальних підсистем, інтеграції постачання, виробництва та збуту, прискоренню руху матеріальних потоків, зменшенню логістичних витрат. Тому розвиток системи логістичного обслуговування в ТОВ «Епіцентр К» є одним із найважливіших завдань для підприємства.

Проблематика питань удосконалення діяльності логістичної сфери безпосередньо пов'язана із сучасними тенденціями, що характеризують діяльність досліджуваного підприємства. Серйозна увага у розвитку системи логістики ТОВ «Епіцентр К», наразі, приділяється питанням клієнтоорієнтованості, зокрема, ведеться додаткова робота щодо відстеження змін потреб клієнтів, підвищенню якості послуг тощо.

Але, незважаючи на свою популярність, поняття клієнтоорієнтованості не має стійкого наукового визначення й чіткої методики інтеграції його принципів у практику управління логістичним підприємством.

У системі логістики під терміном «клієнт» розуміють власника вантажу та вантажовідправника [7]. Однак під час використання в логістиці ТОВ «Епіцентр К» клієнтоорієнтованого підходу, на наш погляд, до клієнтів слід відносити отримувачів вантажу, підрозділи підприємства.

На нашу думку, перевагами клієнтоорієнтованого підходу в системі логістичного обслуговування є: «підвищення конкурентних переваг

підприємства, дотримання балансу інтересів підприємства і задоволеності клієнтів його послугами, підвищення керованості підприємством, зниження фінансово-економічних витрат тощо» [57].

Показники, що комплексно характеризують логістичний менеджмент ТОВ «Епіцентр К» на засадах клієнтоорієнтованого підходу подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика параметральних показників у системі логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості

Параметр	Фактор, що визначає показник логістичного обслуговування
Послуга	Тип, вид і набір послуг, надання гарантій, наявність додаткового сервісу, збереження вантажу, економічність доставки, швидкість доставки, зручність користування комплексом послуг
Ціна	Рівень тарифів експедитора, показник рентабельності, способи оплати, система пільг і бонусів, умови кредитування. Прибутковість маршруту, автомобіля, прибутковість за видами перевезень і т.п.
Просування	PR-заходи, реклама, стимулювання збуту, лояльність клієнтів
Збут	Шляхи реалізації та їх кількість, можливість онлайн замовлень
Кадри	Рівень кваліфікації, компетентність, мотивація, стимулювання праці, культура обслуговування
Ресурси	Імідж, фірмовий стиль, бренд, наявність власного рухомого складу, тип транспортних засобів, їх технічна готовність, ділові зв'язки і взаємини з перевізниками

Контроль указаних параметральних показників (табл. 3.5) «забезпечить підвищення рівня економічної діяльності під час використання клієнтоорієнтованого підходу в системі менеджменту логістичного підприємства» [54].

У таблиці 3.6 визначено показники, що характеризують результативність логістичної діяльності підприємства за рівнями управління і контролю.

Система показників результативності логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3.6) повинна бути багаторівневою. На рівнях операційної та виконавчої ланки «повинні застосовуватися контрольовані параметри, які

безпосередньо впливають на показники верхнього рівня і дають розуміння причин тих проблем, що виникли» [12].

Таблиця 3.6

Показники результативності логістичної діяльності підприємства за рівнями управління і контролю

Рівень	Показник
Вища ланка управління (директор, комерційний директор)	Прибуток за видами перевезень. Прибуток за напрямками перевезень
Операційна ланка (менеджер, офіс-менеджер)	Час простою в загальному часі роботи рухомого складу автопарку. Кількість вчасно виконаних заявок. Рівень лояльності клієнтів
Виконавча ланка (диспетчер, експедитор, водій, вантажник)	Прибутковість автомобіля, прибутковість маршруту (замовлення), відсоток транспортного завантаження, коефіцієнт технічної готовності, аварійність в дорозі, термін доставки вантажу. Прибутковість ремонтного обладнання (години роботи) та ін.

До типових проблем у роботі операційної та виконавчої ланок логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К» слід віднести:

- достатньо високий рівень надбавки до вартості послуги: супровід експедитора, вантажні роботи та ін.
- порушення платіжної дисципліни між замовниками послуг;
- низький рівень інформаційного забезпечення взаємозв'язку між клієнтами;
- низький рівень взаємодії між підрозділами підприємства, відсутність загальної стратегії;
- низький рівень організації складського господарства;
- застарілий транспорт, відсутність спеціального транспорту;
- відсутність контролю за станом техніки, часті поломки.

Управління якістю є «пріоритетним напрямком в системі менеджменту логістичного підприємства, що базується на принципах клієнтоорієнтованості» [57].

Цикл управління якістю в системі логістичного обслуговування повинен бути замкненим містити в собі усі кроки, що призведуть до задоволення клієнтської потреби (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Циклічна схема управління якістю в системі логістичного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» на принципах клієнтоорієнтованості

З огляду на результати проведеного дослідження нами сформульовано основні напрями розвитку системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості. На рисунку 3.4 подано цілі, методи і засоби їх досягнення.



Рис. 3.4. Схема реалізації клієнтоорієнтованого підходу під час формування заходів розвитку системи логістики в ТОВ «Епіцентр К»

До заходів щодо поліпшення контрольованих параметрів можна віднести: «контроль якості доставки вантажів, внесення до договору на надання логістичних послуг пункту про обов'язкове страхування вантажу перевізником під час надання йому бонусів на послугу, що підвищить лояльність клієнтів, і може підвищити ефективність діяльності за рахунок збільшення обсягів виконаних послуг» [43].

Серед факторів, що впливають на підвищення результативності та ефективності діяльності ТОВ «Епіцентр К», може бути розглянуто процес оновлення/модернізації парку транспортних засобів; поліпшення системи закупівель ремонтних матеріалів, що підвищить рівень технічної готовності автопарку, знизить вірогідність простоїв, пов'язаних з поломками, поліпшить якість послуг, згенерує приріст об'ємних показників та прибутковості. Окрім того, можуть бути використані й сучасні управлінські технології, наприклад,

реінжиніринг логістичних бізнес-процесів. Також ТОВ «Епіцентр К» може бути розроблена система встановлення бонусів основним клієнтам у вигляді знижки, що залежить від обсягів закупівель.

### **3.3. Механізми вдосконалення системи логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К»**

Логістика в ТОВ «Епіцентр К» виконує ключову роль у забезпеченні доступності товарів у потрібний час і місці. Успішна реалізація цієї функції потребує інтеграції постачальників, складів, транспортної інфраструктури та роздрібних точок у єдину логістичну мережу. Для компанії такого масштабу логістика стає не лише інструментом операційної ефективності, а й значною конкурентною перевагою.

Основними елементами логістичного менеджменту в «Епіцентрі» є:

1. *Управління постачанням*: Формування мережі надійних постачальників, узгодження термінів та умов поставок, забезпечення безперервного постачання навіть в умовах глобальних криз.

ТОВ «Епіцентр К» – лідер українського ринку роздрібної торгівлі в сегменті будівельних матеріалів, товарів для дому, саду, техніки та інших категорій. Масштабний асортимент і широка мережа торговельних центрів компанії вимагають ефективного управління постачанням. Цей процес є критичним для забезпечення безперервності бізнесу, високого рівня обслуговування клієнтів та оптимізації витрат.

До основних особливостей управління постачанням у ТОВ «Епіцентр К» слід віднести:

- Широка географія постачальників – ТОВ «Епіцентр К» співпрацює з тисячами постачальників як в Україні, так і за кордоном. Це включає виробників будівельних матеріалів, побутової техніки, меблів, садового обладнання тощо. Така різноманітність забезпечує широкий асортимент, але також створює виклики для координації поставок.

- Централізоване управління постачанням – для досягнення економії на масштабах і забезпечення уніфікованих умов співпраці з постачальниками компанія використовує централізовану систему закупівель. Головний офіс компанії займається укладанням контрактів із ключовими постачальниками, забезпечуючи стандартизацію умов постачання, контроль якості та дотримання термінів.
- Контроль якості на всіх етапах– управління постачанням включає контроль якості продукції на кожному етапі ланцюга постачання: від вибору постачальника до надходження товару до складів та магазинів. Це дозволяє мінімізувати ризики дефектної продукції та забезпечити високі стандарти якості для кінцевого споживача.
- Автоматизація процесів постачання – компанія активно використовує сучасні інформаційні системи, такі як ERP (Enterprise Resource Planning) для автоматизації процесів закупівель і контролю постачань. Ці системи дозволяють відстежувати замовлення в реальному часі, оцінювати ефективність співпраці з постачальниками та прогнозувати потребу в товарах.
- Логістичні хаби та розподільчі центри – для оптимізації логістики та зменшення витрат компанія має розвинену мережу розподільчих центрів. Вони виконують роль хабів, куди надходить продукція від постачальників, а потім вона розподіляється по магазинах. Це забезпечує швидкість і точність доставки товарів.

Ефективне управління постачанням є важливим елементом успіху ТОВ «Епіцентр К». Забезпечення безперебійності постачань, контроль якості, оптимізація витрат та адаптація до сучасних викликів дозволяють компанії підтримувати високі стандарти обслуговування та залишатися лідером на ринку. Подальший розвиток у напрямку автоматизації та екологічності сприятиме зміцненню позицій компанії як інноваційного та відповідального бізнесу.

2. *Складська логістика*: Забезпечення ефективного управління великими логістичними центрами, оптимізація запасів та швидке переміщення товарів між об'єктами.

3. *Транспортна логістика*: Координація між транспортними засобами, зменшення витрат на перевезення, забезпечення мінімальних строків доставки.

4. *Розподіл товарів*: Оперативна доставка продукції до торговельних точок та безпосередньо до кінцевих споживачів через служби доставки.

Формування ефективної системи логістичного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» передбачає врахування кількох ключових аспектів:

- Цифровізація логістичних процесів. Використання сучасних інформаційних систем (ERP, WMS) для автоматизації процесів обліку товарів, моніторингу ланцюга постачання та аналізу даних дозволяє забезпечити прозорість усіх операцій. Наприклад, система управління складом (WMS) допомагає оптимізувати розміщення товарів, що скорочує час їх пошуку та підвищує ефективність обробки замовлень.
- Оптимізація ланцюга постачання. ТОВ «Епіцентр К» співпрацює з багатьма постачальниками в Україні та за кордоном. Формування стратегічних партнерств із ключовими постачальниками дозволяє мінімізувати ризики збоїв у постачаннях та забезпечити стабільну якість продукції.
- Застосування багатоканальної логістики. Розвиток онлайн-продажів потребує гнучкої системи доставки, яка здатна швидко адаптуватися до змін у попиті. Інтеграція фізичних торгових центрів із електронною комерцією дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси та розширювати охоплення клієнтів.
- Управління запасами. Оптимізація запасів є критично важливою для уникнення надлишків та дефіциту товарів. Компанія впроваджує методи прогнозування попиту на основі аналізу великих даних, що дозволяє коригувати обсяги замовлень та забезпечувати наявність популярних товарів.

Аналіз постачальників ТОВ «Епіцентр К» демонструє важливість ефективного управління ланцюгами постачань для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Завдяки розумній диверсифікації партнерів, впровадженню сучасних технологій та підтримці локальних виробників компанія може подолати виклики та забезпечити стійкий розвиток у мінливих умовах ринку.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі було визначено, що логістика – це науково-практичний напрям господарювання виробничого підприємства, сутність якого визначається забезпеченням логістичних систем усіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними) при дотриманні оптимального рівня витрат при забезпеченні переміщення потоків вказаних ресурсів в межах визначених систем. Логістичний менеджмент визначено, як складову системи менеджменту підприємства, дія якої спрямована на оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потокових процесів з метою забезпечення сталого ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоздатності на ринку. Ефективність логістичного менеджменту проявляється через: час переміщення усіх видів запасів (матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції); мінімізація їхнього рівня; забезпечення найнижчого, але акцептованого рівня логістичних витрат.

Під час дослідження було виявлено певні недоліки логістичного забезпечення ТОВ «Епіцентр К» та доведена необхідність впровадження системи управління логістичною системою, яка повинна формувати відповідну організаційну структуру управління. Розробка організаційної структури досліджуваного підприємства з урахуванням логістичної складової повинна проводитися на основі алгоритму формування організаційної структури підприємства. Після чого проектується організаційна структура управління логістичною системою шляхом автоматизації сільськогосподарського виробництва. Реалізація вищевикладених заходів дозволить управлінському персоналу та службі логістики проводити більш ефективну роботу, знизити витрати та покращити контроль.

Одним із викликів для ТОВ «Епіцентр К» є забезпечення стійкості логістичної системи в умовах економічних і політичних змін, зокрема під час глобальних криз або війни. Щоб впоратися з цим, компанія повинна постійно аналізувати ризики, диверсифікувати постачальників та вдосконалювати транспортну інфраструктуру. У сучасних умовах економічної нестабільності,

політичних змін та глобальних криз, таких як пандемії чи війни, забезпечення стійкості логістики стає не лише операційним, але й стратегічним завданням компанії.

Основні виклики стійкості логістичної системи ТОВ «Епіцентр К» є:

- Збої у глобальних ланцюгах постачання. Політичні конфлікти, санкції, обмеження на транспорт і логістику впливають на стабільність міжнародних поставок, які є важливими для «Епіцентру».
- Зростання витрат на логістику. Коливання валютного курсу, підвищення цін на паливо та інфляція створюють додатковий тиск на вартість транспортних і складських операцій.
- Фізична безпека товарів і транспорту. В умовах воєнного конфлікту виникають ризики пошкодження товарів, блокування транспортних маршрутів і втрати складських потужностей.
- Невизначеність у споживчому попиті. Економічна нестабільність впливає на купівельну спроможність клієнтів, ускладнюючи прогнозування попиту і управління запасами.

Стратегії забезпечення стійкості для даної логістичної системи будуть такими як:

- Диверсифікація постачальників – компанія активно працює над розширенням мережі постачальників, зменшуючи залежність від одного чи кількох партнерів. Особлива увага приділяється розвитку співпраці з місцевими виробниками, що допомагає знизити логістичні ризики та підтримувати економіку країни.
- Розвиток локальних складських і логістичних центрів – інвестування в розподільчі центри та склади в різних регіонах дозволяє забезпечити оперативність доставки навіть за умов перекриття окремих маршрутів або закриття кордонів.
- Гнучкість транспортної системи – використання альтернативних транспортних засобів і маршрутів, включаючи залізничний транспорт,

морські шляхи та локальні автомобільні перевезення. Компанія також активно працює над інтеграцією мультимодальної логістики.

- Цифровізація логістичних процесів – впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, систем управління складом і транспортом) дозволяє відстежувати переміщення товарів у реальному часі, аналізувати ефективність маршрутів і оперативно реагувати на зміни.
- Створення стратегічних запасів – у критичних ситуаціях важливо мати резерви найпопулярніших і необхідних товарів у ключових регіонах. Це знижує ризики дефіциту та забезпечує стабільність постачань для кінцевого споживача.
- Інвестиції в інновації – використання автоматизованих складів, роботизованих систем обробки вантажів і аналітики великих даних допомагає прогнозувати попит, оптимізувати запаси та забезпечувати стійкість навіть у періоди нестабільності.
- Планування ризиків – створення сценаріїв розвитку подій і розробка планів дій для кожного з них – одна з важливих стратегій. Це включає планування альтернативних маршрутів, перерозподіл товаропотоків та підготовку до форс-мажорних ситуацій.

Слід зазначити, що під час повномасштабного вторгнення в Україну ТОВ «Епіцентр К» продемонструвало здатність адаптуватися до нових реалій. Компанія перенаправила логістичні маршрути, створила гуманітарні коридори для доставки товарів першої необхідності та активно розвивала локальне виробництво. Це стало можливим завдяки впровадженню гнучких стратегій управління і швидкому реагуванню на виклики.

Крім того було доведено, що ключовим заходом розробки ефективного логістичного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» необхідно вважати доцільність впровадження дієвих методик аудиту логістичного менеджменту з метою встановлення ймовірних логістичних ризиків та формування ефективної системи заходів щодо їх мінімізації та уникнення. Результати проведеного логістичного аудиту за методикою Logistics Field Audit показали, що

використання запропонованих заходів дасть змогу утримувати стан реалізації ризиків логістичного менеджменту в 10%-ій зоні нормального ризику, а їх уникнення та мінімізація забезпечить позитивний економічний ефект.

Отже, формування ефективної системи логістичного менеджменту є основою успіху ТОВ «Епіцентр К». Інтеграція сучасних технологій, оптимізація процесів та орієнтація на потреби споживачів дозволяють компанії не лише забезпечувати високий рівень обслуговування, а й залишатися лідером ринку. Логістичний менеджмент стає стратегічним інструментом, який сприяє стабільному зростанню та розвитку «Епіцентру» в умовах динамічного бізнес-середовища.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко О.В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні Бізнес-інформ. 2017. № 9. С. 262–267. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-9\\_0-pages262\\_267.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-9_0-pages262_267.pdf)
2. Андрусь О. І. Проблема забезпечення ефективності управління логістичними процесами підприємств легкої промисловості / О. І. Андрусь, Н. С. Беляєва // Формування ринкових відносин в Україні : Збірник наукових праць. – 2019. – № 5. – С. 51-59
3. Антошкіна Л.І. Логістика : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 300 с.
4. Барабанова Ю. Є. Організаційно-економічна модель трансформації логістичного менеджменту України / Ю. Є. Барабанова // Економіка та держава. – 2020. – № 5. – С. 208-212.
5. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств [Електронний ресурс] / В. П. Битов // Економічний форум. – 2018. – № 2. – С. 208-214. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_32)
6. Болдирева Л.М. Європейський досвід впровадження смарт-технологій в управлінні логістичними процесами / Л. М. Болдирева, В. В. Гришко // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. – 2020. – № 4. – Р39-43
7. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки : монографія / О. П. Величко. – Дн-ськ : Акцент ПП, 2015. – 525 с.
8. Вініченко І.І. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами / І. І. Вініченко, М. В. Городко // Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар. – 2016. – № 24. – С. 11-15
9. Головкова Л.С., Головкова А.Є. Логістичний менеджмент у системі управління корпорацією. Проблеми економіки транспорту. 2013. Вип. 6. С. 25-30
10. Гоменюк М.О. Розвиток системи логістичного обслуговування на засадах клієнтоорієнтованості / М. О. Гоменюк // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. – 2020. – № 4. – С. 182-186
11. Гордієнко А. Механізм управління трудовими ресурсами // Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-

- конференції 29-30 жовтня 2020 р. : В 2 т. – Том 2. – Дніпро : Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2020. –С.120-122
- 12.Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту [Електронний ресурс] / М. В. Городко // Економіка та держава. – 2017. – № 8. – С. 80-83. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2017\\_8\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_8_21)
  - 13.Гринчак Н.А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики / Н. А. Гринчак // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. – 2020. – № 3. – С. 138-143
  - 14.Дейнека О.Г. Удосконалення логістичного менеджменту в умовах економічних перетворень [Електронний ресурс] / О. Г. Дейнека, В. В. Волобуєв, Л. Канна // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 33. – С. 166-170. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2019\\_33\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_26)
  - 15.Дмуховські Р. Поняття логістичних кластерів та ефективності економічних підприємств / Р. Дмуховські // Журнал європейської економіки : науковий журнал. – 2019. – № 3. – С. 296-306.
  - 16.Дудар Т.Г. Основи логістики : навчальний посібник для вищої школи / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.
  - 17.Зборовська О.М. Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія / О. М. Зборовська ; Дніпроп. ун-т ім. А. Нобеля. – Дн-ск : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 312 с
  - 18.Іванова М.І. Наукові засади управління логістичними системами на промислових підприємствах : монографія / М. І. Іванова ; Клас. приват. ун-т. – Дніпро : Грані, 2017. – 428 с.
  - 19.Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України / О. А. Ковалик, О. А. Велєва // Економіка. Фінанси. Право : інформаційно-аналітичний журнал. – 2020. – № 6. – С. 22-24
  19. Комерційна логістика: аспекти теорії та практики : монографія / Л. А. Гончар [та ін.]. – Дн-ск : ДУЕП, 2010. – 188 с.
  - 20.Ковальська Л.М., Циганюк В.П. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення. Зб. наук. праць Луцького національного технічного університету. 2013. Т. 38. Вип. 10. С. 87-97.
  - 21.Крикавський Є.В. Логістичні системи : навчальний посібник для вищої школи / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Львівська політехніка, 2009. – 264 с.
  - 22.Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством.

- Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5(05). С. 150–155. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5\\_05\\_uk/30.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/30.pdf)
23. Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством / Л. О. Кустріч // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. – 2020. – № 2. – С. 10-14
24. Левкович А. Теоретичні основи бюджетування витрат логістичної діяльності виробничого підприємства / А. Левкович // Бухгалтерський облік і аудит : науково-практичний журнал. – 2017. – № 10/11. – С. 47-56.
25. Логістика: теорія та практика: навч. посібник / В. М. Кислий [и др.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
26. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання. Частина 1. Логістика як інструмент ринкової економіки, навчальний посібник / О. Сумець, О. Білоцерківський, І. Голофаєва. – М.: Miskdruk, 2010. – 212 с
27. Логістична діяльність підприємства: інновації та інтернет-маркетинг : навч. посібник / В. Ю. Божанова [та ін.] ; Придніпр. держ. акад. буд-ва та архітектури. – Дніпро : ДВНЗ ПДАБА, 2017. – 279 с.
28. Мадяр Р. О. Контроль логістичної діяльності на підприємствах в умовах глобалізації / Р. О. Мадяр // Економіка та держава : міжнародний науковопрактичний журнал. – 2018. – № 12. – С. 31-34.
29. Макаренко М. В. Особливості управління логістичними системами підприємств [Електронний ресурс] / М. В. Макаренко, Н. М. Потапова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. – Вип. 36. – С. 73-80. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2018\\_36\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_36_12)
30. Маковоз О. В. Шляхи удосконалення управління логістичним забезпеченням підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Маковоз, А. С. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 66. – С. 86-93. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_66\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_13)
31. Михайлик Н. І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту [Електронний ресурс] / Н. І. Михайлик // Молодий вчений. – 2018. – № 3(2). – С. 676-679. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_3\(2\)\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_3(2)_64)
32. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. – К. : Кондор, 2008. – 550 с.
33. Молнар О. С. Методологія визначення логістичної ефективності / О. С. Молнар, Є. С. Палійчук, Ю. І. Ковтюк // Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар. – 2017. – № 19. – С. 34-37

34. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. – Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. – 417 с.
35. Нікішина О. В. Інклюзивний підхід до формування логістичних ланцюгів аграрного ринку України / О. В. Нікішина // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал . – 2020. – № 1. – С. 46-56 :
36. Нікішина О. В. Інституційні основи формування сільськогосподарських кооперативів та їх роль у розвитку аграрної економіки / О. В. Нікішина, Н.О. Бібікова // Економічні інновації : зб. наук. праць. – Одеса, 2018. – Вип. 66. – С. 136-148.
37. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: навчально-методичний посібник / Т.В. Омеляненко, Н.В. Задорожна. – К. : КНЕУ, 2005. – 235 с.
38. Операційний менеджмент: навч. посібник / Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 160 с
39. Організація та проектування логістичних систем : підручник / за ред.: М. П. Денисенка, П. Р. Левковця, Л. І. Михайлової. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 336 с.
40. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: [підручник] / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко ; за ред. д-ра екон. наук проф. В.С. Пономаренка. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 482 с.
41. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: підручник. Харків: ХНЕУ, 2010. 424 с.
42. Поповиченко І. В. Роль логістичного менеджменту як засобу підвищення ділової активності підприємств у кризових економічних умовах [Електронний ресурс] / І. В. Поповиченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2014. – № 5. – С. 98-102. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_5\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_5_19)
43. Поповиченко І.В. Підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства на основі вдосконалення логістичного менеджменту : монографія / Поповиченко І. В. – Дн-ськ : ПДАБА, 2012. – 301 с.
44. Савенко І. І. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат [Електронний ресурс] / І. І. Савенко, Д. В. Седіков // Економіка харчової промисловості. – 2020. – Т. 12, Вип. 3. – С. 42-50. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2020\\_12\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_6)
45. Сапотницька Н. Я. Некласичний виробничий аутсорсинг як рушійна сила розвитку логістичного менеджменту підприємства і трансферу технологій
46. Седіков Д. В. Управління логістичними ланцюгами підприємств [Електронний ресурс] / Д. В. Седіков // Економіка харчової

- промисловості. – 2019. – Т. 11, Вип. 3. – С. 59-65. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2019\\_11\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_3_8)
47. Скіцько В. І. Синергія цифрових технологій в логістичних системах / В. І. Скіцько // Інвестиції: Практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар. – 2018. – № 16. – С. 18-2
48. Сумець О. М. Генеза логістики: розуміння вченими та практиками / О. М. Сумець // Логистика: проблемы и решения : международный научнопрактический журнал. – 2017. – № 3. – С. 27-35
49. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність» / Олександр Михайлович Сумець // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 292.
50. Сумець О. М. Сучасні підходи до визначення ефективності логістичної діяльності підприємства та її оцінювання / О. М. Сумець // Логистика: проблемы и решения : международный научно-практический журнал. – 2019. – № 6. – С. 32-42
51. Трифонова О. В. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Трифонова, О. Ю. Кравець // Економічний простір. – 2019. – № 142. – С. 217-227. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2019\\_142\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_142_20)
52. Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств / Н.В. Трушкіна, Н.С. Ринкевич // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 34. – С. 219-227.
53. Тюріна Н.М. Логістика : навч. посібник / Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 391 с.
54. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві / І. В. Федькович // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. – 2018. – № 1. – С. 111-113.
55. Халатур С. М. Сучасна практика формування стратегії економічного розвитку сільського господарства / С. М. Халатур // Бізнес Інформ. – 2017. – № 6. – С. 138-142.
56. Харченко Т. М. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Т.М. Харченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2019. – Вип. 2. – С. 62-66. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2019\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_2_13)
57. Ходова Я.О. Комплексна система збутового логістичного менеджменту на промисловому підприємстві / Я. Ходова // Молодий вчений : науковий журнал. – 2019. – № 5. – С. 251-254

58. Хромов О.П. Логістика: навч. посібник / О. П. Хромов. – Харків : БУРУН КНИГА, 2012. – 224 с.
59. Худавердієва В.А. Сучасний стан та перспективи розвитку фермерських господарств в Україні / В. А. Худавердієва, В.В. Мерчанський // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 316-325.
60. Чимош К.С. Аналіз сучасних світових та вітчизняних тенденцій розвитку транспортної логістики в аграрному секторі економіки / К. С. Чимош // Економіка та держава : міжнародний науково-практичний журнал. – 2020. – № 9. – С. 112-114
61. Юркевич Ю. М. Фермерське господарство як об'єднання фізичних осіб із метою реалізації підприємницьких інтересів у сфері здійснення професійної діяльності [Електронний ресурс] / Ю. М. Юркевич // Актуальні проблеми держави і права. – 2016. – Вип. 77. – С. 209-214. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2016\\_77\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2016_77_31)
62. Якименко О. В. Формування стратегічних цілей підприємства на основі системи управління логістичними витратами [Електронний ресурс] / О.В. Якименко // Бізнес Інформ. – 2019. – № 6. – С. 182-187.

РЕЗЮМЕ (SUMMARY) <i>до кваліфікаційної випускової роботи здобувача</i>	САПРИКІН Анатолій Анатолійович <i>SAPRYKIN Anatolii</i>		
Заклад вищої освіти	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема <i>(українською та англійською)</i>	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ТОВ «ЕПІЦЕНТР К») Directions for improving logistics management at the enterprise "(on the example of "Epicenter K" LLC)		
Освітній ступінь	Магістр		
Факультет	Будівельно-технологічний		
Випускова кафедра	Кафедра товарознавства та комерційної діяльності в будівництві		
Спеціальність	075 «Маркетинг»		
Освітня програма	«Маркетинг»		
Керівник	Людмила АЛАВЕРДЯН, к.е.н, доцент		
Обсяг роботи:	<i>Пояснювальна записка, стор.</i>	<i>Розділів</i>	<i>Презентація, кількість слайдів</i>
	2	3	28
Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти логістичного менеджменту		
Розділ 2	Оцінка ефективності логістичного менеджменту		
Розділ 3	Вдосконалення організації логістичного менеджменту ТОВ «Епіцентр К»		
Висновки по роботі	Робота відповідає затвердженій темі, пройшла передзахист і готова до захисту		
Ключові слова: Keywords:	Маркетинг, логістика, ланцюги поставок, логістичний менеджмент, ефективність Marketing, logistics, supply chains, logistics management, efficiency		

Здобувач \_\_\_\_\_

Анатолій САПРИКІН

Керівник \_\_\_\_\_

Людмила АЛАВЕРДЯН

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.