

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра прикладної економіки

Турчин Лілія Михайлівна

УДК 334.2

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Ефективність логістичної системи забезпечення підприємства ресурсами
(на прикладі ТОВ «Кофі Лаб Груп»)**

Бізнес-економіка		
(назва освітньої програми)		
051 - Економіка		
(шифр і назва спеціальності)		
Л.М. Турчин		
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)		
Науковий керівник		к.е.н., доц. Войтків Л.С
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)		

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

_____	_____	_____ <u>У.Б. Бережницька</u>
(підпис)	(дата)	(ініціали та прізвище)

Рецензент

_____	_____	_____
(підпис)	(дата)	(ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів
інших авторів мають посилання на відповідне джерело
Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра Прикладної економіки

Спеціальність Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ ____ ” _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____ **Турчин Лілія Михайлівна** _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема магістерської роботи Ефективність логістичної системи забезпечення підприємства ресурсами (на прикладі ТОВ «Кофі Лаб Груп)

затверджена наказом ректора університету від “_17_” _11_ 2025 р. № 723/7

2. Термін здачі студентом закінченої роботи “08” грудня 2025 р.

3. Вихідні дані роботи: статистична та звітна інформація ТОВ «Кофі Лаб Груп» за 2022-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

Вступ. 1. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємства. 2. Оцінювання та аналіз показників логістичної діяльності підприємства 3. Напрями підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп». Висновки

5. Перелік ілюстративного матеріалу

Мета та завдання магістерської роботи; 2. Види логістичних систем підприємства; 3. Особливості організації логістичної системи; 4. Оцінка ефективності логістичної системи; 5. Етапи формування логістичної системи підприємства; 6. Організаційна структура підприємства; 7. Основні економічні показники ТОВ «Кофі Лаб Груп»; 8. Характеристика майнового стану ТОВ «Кофі Лаб Груп»; 9. Структуризація логістичних витрат за видами в розрізі

окремих елементів логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп»; 10. Механізм формування фінансових результатів підприємства.

6. Консультанти з роботи, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	

7. Дата видачі завдання “14” жовтня 2025 р.

Керівник _____ Л.С. Войтків
(підпис) (розшифровка підпису)

Завдання прийняв до виконання _____ Л.М. Турчин
(підпис) (розшифровка підпису)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
<i>Вступ</i>	01.12.2024	Виконано
<i>1. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємства</i>	16.10.2025	Виконано
<i>2. Оцінювання та аналіз показників логістичної діяльності підприємства</i>	22.10.2025	Виконано
<i>3. Напрями підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Кофі Ла Груп»</i>	07.11.2025	Виконано
<i>Висновки</i>	08.12.2025	Виконано

Студент _____ Л.Р. Турчин
(підпис) (розшифровка підпису)

Керівник роботи _____ Л.С. Войтків
(підпис) (розшифровка підпису)

Дата затвердження календарного плану “14” __10__ 2025 р.

РЕФЕРАТ

Предметом даного дослідження виступають заходи та стратегії, спрямовані на підвищення операційної ефективності діяльності підприємства через всебічний розвиток його логістичної системи.

Основною метою цієї праці є, спираючись на ґрунтовний аналіз сутності логістичної системи підприємства як економічної дефініції, сформулювати концептуальну модель її оцінювання, адекватну поточним ринковим реаліям, та визначити стратегічні напрями підвищення її дієвості.

У процесі дослідження застосовувалися такі методологічні підходи: емпіричне спостереження, компаративний аналіз, таксономія та систематизація емпіричних даних, методи декомпозиції та інтеграції, гармонізація та формалізація концептуальних положень.

Актуальність даної кваліфікаційної роботи зумовлена об'єктивною потребою в модернізації та вдосконаленні логістичних систем вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах стрімких трансформацій глобального та національного ринкового середовища.

У процесі виконання роботи було докладно висвітлено теоретико-методологічні засади функціонування логістичних систем підприємств. На підставі опрацьованого теоретичного матеріалу проведено емпіричне дослідження логістичної діяльності та структури логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп». Здійснено ґрунтовний аналіз системи управління логістичними процесами на підприємстві та оцінено продуктивність їх функціонування як інтегральної частини логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп». Результати дослідження вказали на наявність певних недоліків у логістичних процесах, особливо при оцінці їхньої ефективності з використанням інструментарію бережливого виробництва.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути імplementовані керівництвом підприємства для стратегічного вдосконалення та подальшого розвитку його логістичної архітектури.

ABSTRACT

The subject of this study is measures and strategies aimed at increasing the operational efficiency of the enterprise through the comprehensive development of its logistics system.

The main goal of this work is, based on a thorough analysis of the essence of the logistics system of the enterprise as an economic definition, to formulate a conceptual model of its evaluation, adequate to current market realities, and to determine strategic directions for increasing its effectiveness.

The following methodological approaches were used in the research process: empirical observation, comparative analysis, taxonomy and systematization of empirical data, methods of decomposition and integration, harmonization and formalization of conceptual provisions, as well as the tools of mathematical statistics and logistics.

The relevance of this qualification work is due to the objective need to modernize and improve the logistics systems of domestic business entities in the conditions of rapid transformations of the global and national market environment.

In the process of carrying out the work, the theoretical and methodological principles of the functioning of logistics systems of enterprises were covered in detail. Based on the developed theoretical material, an empirical study of the logistics activities and the structure of the logistics system of LLC "Coffee Lab Group" was conducted. A thorough analysis of the logistics process management system at the enterprise was carried out and the productivity of their functioning as an integral part of the logistics system of LLC "Coffee Lab Group" was assessed. The results of the study indicated the presence of certain shortcomings in logistics processes, especially when assessing their efficiency using lean production tools.

The results obtained have practical significance and can be implemented by the management of the enterprise for strategic improvement and further development of its logistics architecture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємства.....	11
1.1 Сутність та принципи ефективності логістичної діяльності підприємства.....	11
1.2 Особливості формування логістичної системи підприємства.....	21
1.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування логістичної системи підприємства.....	36
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2 Оцінювання та аналіз показників ефективності логістичної діяльності ТОВ «Кофі Лаб Груп».....	49
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	49
2.2 Оцінка функціонування та ефективності логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп».....	60
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3 Напрями підвищення ефективності логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп».....	69
3.1 Впровадження технології логістичного аудиту на підприємстві.....	69
3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення інформаційного забезпечення функціонування логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп».....	77

Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	« Ефективність логістичної системи забезпечення підприємства ресурсами на прикладі Тов «Кофі Лаб Груп»			Літ.	Арк.	Акрушів	
Розроб.	Турчин Л.М.										
Перевір.	Войтків Л.С.									100	
Реценз.								ІФНТУНГ, ЕКМ-24-1			
Н. Контр.	Федорович І.В.										
Затверд.	Бережницька										

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	87
Висновки дл розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	95
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99
БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА.....	106

						Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі суб'єкти господарювання проводять свою діяльність в умовах перманентних трансформацій кон'юнктури глобального та вітчизняних ринків, інтенсифікації глобалізаційних процесів у національних економічних системах, а також загостреної конкурентної боротьби за відсутності значної кількості незайнятих ніш на ринках товарів та послуг. Поточна волатильність ринків пострадянського простору безпосередньо детермінує формування стратегічних орієнтирів діяльності організацій у тісному взаємозв'язку з поглибленим аналізом детермінант внутрішнього та зовнішнього середовища.

З огляду на зазначені обставини, фундаментальними критеріями формування адаптивного підприємства, здатного оперативно реагувати на динамічні зміни економічних процесів у системі та гарантувати свою життєздатність в умовах кризових явищ, є: розробка механізмів стратегічного аналізу з метою ідентифікації деструктивних чинників та потенційних ризиків; забезпечення адекватного обсягу резервних фондів для підтримки стійкості підприємства в період найгострішої фази кризи; створення максимально автономної логістичної інфраструктури, мінімально схильної до впливу політичних та природних детермінант; безперервний моніторинг операційних показників та пошук інноваційного інструментарію для оптимізації ефективності функціонування як підприємства загалом, так і його відокремлених підрозділів, а також суттєві капіталовкладення у підтримку та нарощування інтелектуального потенціалу. У контексті імперативної потреби оперативного та раціонального реагування на динамічні зміни ринкової кон'юнктури, постає нагальна необхідність формування логістичних стратегій. Ці стратегії, що базуються на довгострокових стратегічних цілях підприємства, можуть докорінно

трансформувати усю системну архітектуру управління логістичними процесами. Виважено розроблена та ефективно впроваджена стратегія здатна значно наростити потенціал суб'єкта господарювання, оптимізувати механізми функціонування матеріальних, транспортних та інформаційних потоків, а також суттєво зміцнити його стабільність та конкурентні переваги на ринку.

Ступінь розробки наукової проблеми. Суттєвий внесок у вивчення окреслених проблемних аспектів зробили провідні зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема: І. Ансофф, М. Брайніс, Д. Бауерсокс, Д. Ламберт, Т.В. Левитт, Дж.Р. Сток, Р.Б. Шапіро, М.Л. Гордон, С.Б. Карнаухов, О.М. Тридіда, Г.М. Азаренкова, Д. Клосс, С. Ленглі, К. Мельцер та низка інших авторитетних дослідників. Однак, незважаючи на вже існуючий значний доробок, питання формування дієвих логістичних систем для національних підприємств в умовах сьогодення зберігає свою надзвичайну актуальність та вимагає подальших поглиблених теоретичних і прикладних розробок.

Метою даного наукового дослідження є фінансово-економічне обґрунтування пріоритетних векторів організації та раціоналізації логістичної діяльності ТОВ «Кофі Лаб Груп». З огляду на окреслену мету, у межах даної наукової праці було сформульовано такі ключові завдання: Здійснити ґрунтовний аналіз економічної природи логістичної діяльності господарюючого суб'єкта; Визначити ключові детермінанти та ідентифікувати резерви підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства; Розробити та систематизувати методологічний інструментарій та систему індикаторів для комплексного оцінювання логістичної діяльності суб'єкта господарювання; Здійснити аналіз правових та організаційно-економічних засад, а також надати комплексну характеристику поточної діяльності ТОВ «Кофі Лаб Груп»; Провести всебічний аналіз економічного потенціалу ТОВ «Кофі Лаб Груп»; - Виконати оцінку результативності та ефективності логістичних операцій ТОВ «Кофі Лаб Груп»; Здійснити регресійно-кореляційний аналіз ключових параметрів логістичної діяльності ТОВ «Кофі

Лаб Груп»; Сформулювати та обґрунтувати стратегічні напрямки підвищення ефективності логістичних процесів ТОВ «Кофі Лаб Груп»; Довести економічну обґрунтованість скорочення логістичних видатків через інтеграцію інноваційних технологій інформаційного моніторингу та контролю у діяльність ТОВ «Кофі Лаб Груп»; Розробити напрямки оптимізації структури видатків на персонал, задіяний у логістичних операціях ТОВ «Кофі Лаб Груп».

Об'єктом дослідження є ефективність функціонування логістичної системи підприємства.

Предметом дослідження є Сукупність теоретико-методологічних та емпіричних засад, призначених для розробки та подальшої імплементації стратегічних напрямків оптимізації та підвищення фінансової ефективності суб'єкта господарювання ТОВ «Кофі Лаб Груп».

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження сформували засадничі принципи економічної науки, а також наукові доробки провідних вітчизняних та зарубіжних науковців-економістів.

Застосування сукупності загальнонаукових методів, зокрема абстрактно-логічного, аналітичного, синтетичного, формалізації, класифікації, групування та узагальнення, уможливило всебічне вивчення економічного змісту логістичної компоненти функціонування суб'єктів господарювання, упорядкування інструментарію та критеріїв оцінки її результативності, а також ідентифікацію детермінант впливу та стратегічних резервів для оптимізації логістичних процесів підприємства.

Системно-структурний аналіз, табличні та графічні візуалізації, поряд із традиційними підходами до фінансової діагностики (горизонтальним, коефіцієнтним і порівняльним аналізом), були застосовані для оцінювання господарського потенціалу, ідентифікації структурних трансформацій та визначення рентабельності функціонування ТОВ «Кофі Лаб Груп».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та принципи ефективності логістичної діяльності підприємства

В процесі розвитку науково-технічного прогресу та формування «ринку покупця» як ситуації на ринку, Ринок швидко змінюється, клієнти мають різні потреби і бажання, тому це ускладнює торговцям своїх продуктів за правильною ціною, вони мають забагато пропозиції і недостатньо попиту. Це ускладнює маркетингу продавати свої товари за відповідною ціною, вони мають забагато пропозиції і недостатньо попиту, їм потрібно більше конкурувати і змінювати стратегію

Інтенсивна конкуренція на ринку, а також поява нових, більш доступних і водночас достатньо ефективних розробок змушують бізнеси переосмислювати існуючі підходи до своєї діяльності. Ряд усталених концепцій та операційних принципів, які раніше повністю відповідали потребам компаній і задовольняли керівництво, починають гальмувати прогресивні процеси та обмежувати розвиток бізнесу. Це обумовлює необхідність їх ретельного аналізу і перегляду для вдосконалення та адаптації до сучасних умов.[62;162]

Для утримання своїх позицій на ринку компаніям необхідно докладати зусиль у напрямку підвищення технологічності та оптимізації бізнес-процесів. Виникає потреба у пошуку додаткових шляхів для подальшого зниження витрат і собівартості продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів, а також у проведенні реорганізації та реструктуризації, спрямованих на покращення ефективності діяльності компанії.

Розглядається трансформація бізнесу з урахуванням логістичного підходу. При цьому охоплюються різноманітні аспекти діяльності людей, зокрема економічні, соціальні, технічні, організаційні, правові, екологічні та інші.[15;38]

Логістика – це комплексна система взаємопов'язаних видів діяльності, що має на меті забезпечення необхідного обсягу продукції у визначений термін та в заданому місцезнаходженні з мінімальними ресурсними витратами. Ця галузь є насамперед управлінською дисципліною, яка передбачає наявність суб'єкта управління, котрий формує рішення, організовує їх впровадження та контролює виконання, підсумовує результати, а також об'єкта управління.

Логістика розглядається як один із фундаментальних інструментів господарської діяльності, що сприяє оптимізації використання корпоративних ресурсів. Управління логістичними процесами спрямоване на раціоналізацію товарно-матеріальних запасів на всіх ланках ланцюга поставок. Оптимізовані рівні запасів дозволяють досягти максимального рівня обслуговування за умови мінімізації капіталовкладень у запаси та зниження операційних витрат на формування замовлень та транспортування.

Логістичні процеси є фундаментальним елементом логістичної діяльності, відіграючи в ній ключову роль. Транспортні процеси визначаються як систематизована сукупність логістичних операцій, що розгортаються в часі. Їхньою основною метою є задоволення потреб споживача шляхом надання продукції відповідного асортименту та якості, в оптимальній кількості, у визначений термін та у встановленому місці. До основних видів логістичних процесів належать:

Закупівлі – це функціональний процес, що відповідає за забезпечення безперебійного надходження матеріальних ресурсів до логістичної системи підприємства.[54;137]

Складські об'єкти – це інфраструктурні одиниці (будівлі, споруди, технічні пристрої), призначені для тимчасового розміщення та зберігання матеріальних запасів, а також для здійснення трансформації матеріальних потоків. Запаси – це накопичені матеріальні резерви, що забезпечують системі гнучкість у реагуванні на коливання ринкового попиту, сприяють стабілізації

функціонування транспортної ланки, а також виконують низку інших стратегічних та оперативних функцій у логістичних системах.

Транспортна система – це складова логістичного комплексу, що сама по собі є багатокomпонентною структурою. Вона охоплює як матеріально-технічну базу, призначену для переміщення вантажів, так і супутню інфраструктуру, яка забезпечує її безперебійне функціонування.

Інформація – це ключовий механізм, що формує комунікативні зв'язки між складовими логістичної системи, здійснює моніторинг реалізації логістичних операцій та виконує низку супутніх функцій.

Кадри – це сукупність людських ресурсів, які забезпечують реалізацію логістичних операцій у межах організації. Збут – це функціональний процес, що регулює відтік матеріальних потоків із периметра логістичної системи.

Обслуговування виробництва – це окремий сегмент логістичної діяльності, спрямований на забезпечення ефективного функціонування виробничого процесу.[18;93]

Функції логістичних процесів: стратегічне планування збуту та обсягів виробництва; менеджмент попиту; формування виробничих планів; фланування матеріальних потреб; деталізація продуктових характеристик; складський менеджмент; організація планових поставок; операційний менеджмент виробничих підрозділів; розрахунок та оптимізація виробничих потужностей; контроль вхідних та вихідних потоків; матеріально-технічне забезпечення; стратегічне планування та ефективний розподіл ресурсів; планування та моніторинг виробничих процесів; фінансовий менеджмент; імітаційне моделювання; оцінка ефективності функціонування системи.

Системний підхід є методологічною парадигмою наукового пізнання, базовим принципом якої є інтерпретація об'єктів як цілісних систем. Він уможливорює аналіз досліджуваного феномену як складного комплексу взаємозалежних елементів, об'єднаних спільною функціональною настановою,

демонструючи його системну цілісність, а також ендогенні та екзогенні взаємозв'язки.[49;38]

Системний підхід ґрунтується на принципі послідовного переходу від макрорівня до мікрорівня аналізу. Центральним елементом дослідницької діяльності при цьому є чітко визначена кінцева мета, реалізація якої обумовлює формування цільової системи. Відповідно до основоположних принципів системного аналізу, будь-яка система визначається як інтегроване цілісне утворення, навіть якщо вона сформована з дискретних, функціонально розмежованих підсистем. Транспортні системи входять до загальноприйнятої категорії систем, оскільки складаються з формуючих елементів, що інтенсивно взаємодіють та є взаємозумовленими, характеризуються упорядкованою структурою зв'язків та утворюють специфічну конфігурацію зі встановленими характеристиками. Особливістю цих систем є високий рівень координації задіяних ресурсів, спрямований на ефективне регулювання наскрізних матеріальних потоків.[52;184]

У сучасному динамічному зовнішньому середовищі для успішної діяльності підприємства недостатньо лише забезпечення таких фундаментальних показників ефективності, як стійкість, платоспроможність, ліквідність та рентабельність. Сучасний ринок товарів та послуг висуває вимогу щодо гнучкості, що означає здатність оперативно та адаптивно реагувати на споживчі запити та їх еволюцію, коливання ринкової кон'юнктури, становище афілійованих суб'єктів господарювання (постачальників, дебіторів, кредиторів), зміни у податковому законодавстві, монетарній політиці центрального банку, а також інструментах державного регулювання. Відтак, без результативного цільового менеджменту матеріальних та товарних потоків неможливо забезпечити безперешкодну доставку продукції кінцевому споживачеві. У широкому сенсі логістика тлумачиться як наука та сфера господарювання, що зосереджується на менеджменті матеріально-технічних та пов'язаних з ними потоків на всіх

етапах їх переміщення від джерела походження до фінального отримувача, з метою оптимізації витрат, асоційованих з транзитом товарів та ресурсів.[12;64]

З точки зору практичної підприємницької діяльності логістика є ключовим інтегративним інструментом управління, який спрямований на реалізацію стратегічних, тактичних та оперативних цілей суб'єкта господарювання шляхом оптимізації сукупних витрат та задоволення потреб кінцевих клієнтів щодо якості товарів, послуг та робіт, а також ефективного менеджменту матеріальних і/або сервісних потоків, разом із супроводжуваними їх інформаційними та фінансовими потоками [3, с. 9].

Фундаментальні засади та складові логістичної системи ґрунтуються на множині показників, які відображають притаманні їй специфічні умови функціонування в контексті сучасного стану будь-якого суб'єкта господарювання. На поточному етапі економічного розвитку держави, на тлі динамічних трансформацій та імплементації інновацій у різноманітних сферах виробничої та невиробничої діяльності у світовому масштабі, в умовах посилення конкурентного тиску, обмеженості ресурсного забезпечення, безперервного зростання споживчих запитів та необхідності досягнення збалансованості, постає нагальна потреба в підвищенні якості, надійності та формуванні інноваційної платформи ефективності функціонування логістичних систем. Завдання підвищення надійності логістичних систем має багатоаспектний характер, охоплюючи соціальний, економічний, науково-технічний, організаційно-технічний та інші напрями.[8;149]

Логістична система відзначається комплексом взаємозв'язків між її структурними елементами, багатоваріантністю поведінкових алгоритмів за різних умов, присутністю зворотних зв'язків, стохастичних впливів та пертурбацій, а також кореляційними залежностями між численними параметрами.

В основі методології логістики лежить процесний підхід, який ґрунтується на послідовності виконання різноманітних процесів, що забезпечують послідовне проходження всіх стадій руху матеріальних потоків від продуцента до дистриб'ютора, і надалі від дистриб'ютора до кінцевого споживача. Таким чином, кожна фаза переміщення товарно-матеріальних потоків супроводжується логістичним процесом та реалізацією відповідних логістичних операцій.[19;56]

Слід зауважити, що логістична діяльність становить інтегровану сферу функціонування підприємства, яка об'єднує всі системи та ланки, дотичні до товаропотоку, від продуцента до кінцевого споживача на всіх стадіях його життєвого циклу. Щорічно, під впливом глобальних макротенденцій, спостерігається зростання значущості логістики та актуальності наукових розвідок у цій галузі. Сучасний споживач висуває вимоги до якості продукції, її адекватної кількості, належного місця, оптимального часу доставки та мінімізації супутніх транспортних витрат. Саме ці фактори зумовлюють нагальну потребу в забезпеченні високої якості логістичної діяльності. Згідно з джерелом [3, с. 27], потік визначається як сукупність об'єктів, що сприймаються як єдине ціле. Його розглядають у певному часовому інтервалі та вимірюють в абсолютних одиницях за визначений період часу.

Потік є фундаментальним елементом логістичної діяльності суб'єкта господарювання, оскільки саме генерація матеріальних та фінансових потоків стимулює розгортання логістичної діяльності в секторах транспортної, виробничої логістики та інших.

Перший підхід трактує об'єкт логістики як процес фізичного руху продукції (товарів) від вихідної сировини до кінцевого продукту, пропонованого споживачеві. У межах цього підходу потік визначається як сукупність матеріальних і товарних ресурсів, асоційованих із фізичним переміщенням.[44;241]

Другий підхід ґрунтується на концепції «економічного потоку», що являє собою сукупність усіх поточкових процесів, які супроводжують інтегральний процес переміщення матеріалів та товарів до моменту їх отримання кінцевим покупцем. Цей підхід характеризується більшою комплексністю та охоплює, зокрема, інформаційні потоки, що в умовах «інформаційної ери» є більш адаптивним та орієнтованим на всю множину логістичних процесів, що реалізуються на сучасному підприємстві.

Концепція «логістичної системи» є похідною від універсального поняття «система» і становить один із фундаментальних елементів у межах логістичної дисципліни, що втілює принципи системного підходу. [16;64]

На основі системного аналізу різноманітних підходів до трактування поняття «логістична система» та її класифікацій можна зробити висновок, що дана категорія може бути розглянута як на макро-, так і на мікрорівні. Притаманними рисами для логістичної системи, як і для будь-якої комплексної сутності, є такі ключові атрибути: інтегрованість та когерентність усіх компонентів, наявність структурованих взаємозв'язків між ними, а також її здатність до адаптації та гнучкої трансформації. (рис 1.1)

(рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Види логістичних систем підприємства

Сучасна теорія логістики диференціює два базові рівні систем: макрологістика, що покликана вирішувати системні питання керування матеріально-інформаційними потоками на глобальному рівні, та мікрологістика,

предметом дослідження якої є локалізовані аспекти адміністрування матеріальних та інформаційних потоків в межах підприємства.

Макрологістична система інтегрує міжгалузеві взаємодії, що виявляються у логістичних операціях між різними суб'єктами господарювання: виробничими підприємствами, транспортними компаніями, а також посередниками, які надають послуги зі зберігання та складування. Її сфера діяльності поширюється на процеси, що стосуються виробничої діяльності, транспортування та дистрибуції, а також надання різноманітних сервісних функцій.[67;1114]

Натомість, мікрологістична система являє собою інтраорганізаційну логістику, яка забезпечує оптимальне функціонування окремого суб'єкта господарювання.

Варто відзначити, що логістику доцільно розглядати у трьох ключових аспектах: а) як економічний процес; б) як управлінську функцію; в) як наукову дисципліну.

Мікрологістика, своєю чергою, класифікується на три основні категорії [67]:

- 1) логістика, що пов'язана з процесами заготівлі або придбання ресурсів (закупівельна логістика);
- 2) логістика виробничих процесів;
- 3) логістика, орієнтована на реалізацію готової продукції (розподільча логістика).

Усі зазначені види логістики неодмінно вимагають присутності логістичного інформаційного потоку. Він охоплює збір даних про рух матеріальних потоків, їх передачу, обробку та систематизацію, з подальшою генерацією цільової інформації. Якщо ж у межах логістичної системи інтегруються функції постачання, виробництва, збуту, розподілу, транспортування, споживання та взаємодії з ринком, така система визначається як макрологістична.[47;49]

Таким чином, сфери та функціональні аспекти мікрологістики можуть

бути систематизовані наступним чином:

Виробництво – передбачає планування виробничих завдань з детальним графіком випуску продукції, розподіл виробничих планів між підрозділами підприємства та контроль за якістю виконання робіт.

Управління вантажопотоками – включає адміністрування запасів, переміщення матеріалів, забезпечення зв'язку, організацію інформаційних потоків, пакування виробів, їхнє зберігання, складування, навантажувально-розвантажувальні операції та комплектацію партій відправлень.

Маркетинг – охоплює дослідження ринкової кон'юнктури, створення та функціонування служби постачання, фінансове забезпечення та взаєморозрахунки, а також стимулювання збуту.

Споживання – передбачає проектування замовлень на поставку продукції, управління складськими запасами, забезпечення потреб кінцевих споживачів та фінансове супроводження замовлень [79, с.165].

Мікрологістична система сфокусована на вирішенні завдань у межах окремих функціональних компонентів логістичної системи. Зокрема, на рівні підприємства інтегруються процеси планування виробництва продукції та її реалізації, здійснюється оптимізація транспортно-складських та навантажувально-розвантажувальних робіт, а також забезпечується контроль за матеріальним потоком (його надходженням на підприємство, внутрішньою обробкою та виходом) та супутнім інформаційним потоком. Такі мікрологістичні системи іноді визначаються як внутрішньовиробничі. До них також належать великі автоматизовані транспортно-складські комплекси (ТСК). Виробнича логістика аналізує оптимальну організаційну структуру виробничого об'єкта, відповідний комплекс технічних засобів, кадровий склад обслуговуючого персоналу та їхні функціональні обов'язки, а також організацію підрозділів матеріально-технічного постачання та реалізації кінцевої продукції. Принцип взаємодії зазначених елементів є фундаментальним при конструюванні виробничої логістичної системи [37,

с.38].

Функціональне формування логістичної архітектури будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо обумовлене унікальним профілем його операційної діяльності. Зокрема, системи логістичного забезпечення, притаманні суб'єктам комерційної діяльності, кардинально відрізняються за своєю структурою та принципами функціонування від тих, що характерні для виробничих організацій. (рис.1.2).

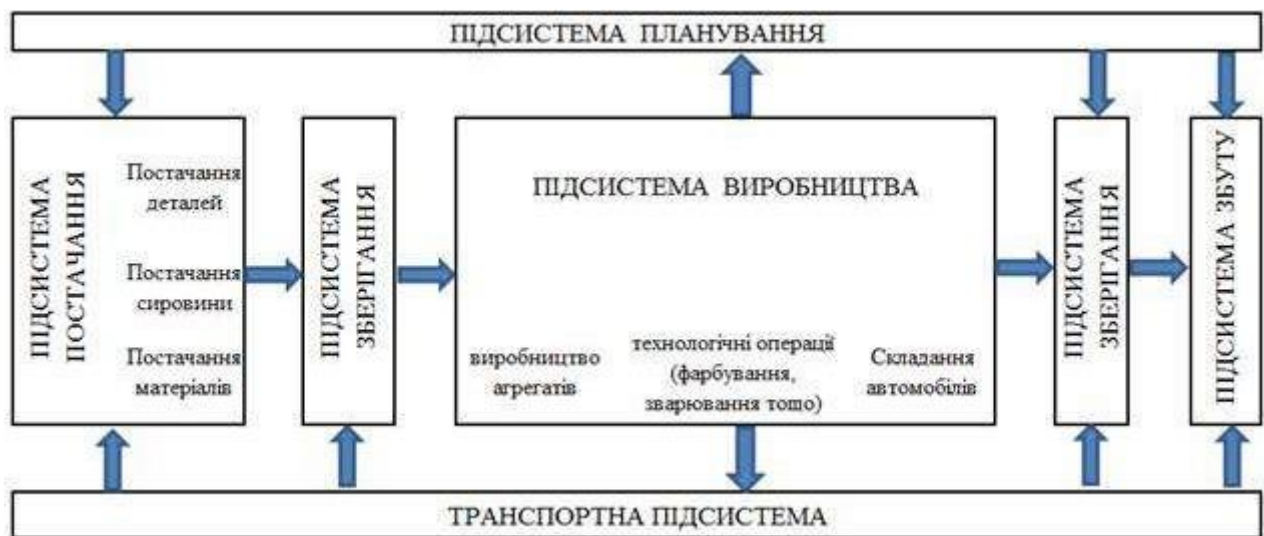


Рисунок 1.2 – Особливості організації логістичної системи

Концептуальна основа та складові логістичної системи визначаються сукупністю критеріїв, які відображають специфічні особливості її функціонування в контексті поточного стану будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах сучасного етапу глобального економічного розвитку, що характеризується динамічними трансформаціями, активним впровадженням інновацій у всіх секторах економіки, зростанням конкурентного тиску, обмеженістю ресурсів, ескалацією споживчих вимог та прагненням до збалансованості, першочерговим завданням постає забезпечення високої якості, підвищення надійності та формування нової парадигми ефективності логістичних систем.[32;84]

Питання забезпечення надійності логістичних систем має багатоаспектний характер, охоплюючи соціальні, економічні, науково-

технічні, організаційно-технічні та інші виміри.

Логістичній системі притаманні складні взаємозв'язки між її структурними елементами, варіативність алгоритмів функціонування за різних умов, наявність механізмів зворотного зв'язку, схильність до впливу випадкових чинників та збурень, а також кореляційна взаємодія між значною кількістю параметрів.

Функціонуючи у зовнішньому середовищі, логістична система демонструє низку властивостей, зокрема цілісність, синергічність, адаптивність, оптимальність, ієрархічність, керованість, мультифункціональність, відособленість, сумісність, комунікативність, гнучкість, ефективність, стійкість, надійність, безпеку, життєздатність, інтегрованість та складність [1;5].

1.2 Особливості формування логістичної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективна діяльність жодного суб'єкта підприємницької діяльності неможлива без інтеграції логістичних функцій. Це зумовлено тим, що одним із визначальних чинників підвищення операційної ефективності підприємства в умовах ринкової кон'юнктури є розбудова цілісної логістичної системи, спроможної вирішувати комплекс взаємопов'язаних завдань, що виникають у процесі руху матеріальних потоків від первинних джерел до кінцевих споживачів.

Система дефініціюється як організована та взаємозалежна сукупність елементів, яка володіє емерджентними властивостями, не притаманними її окремим складовим частинам.[19;64]

Відтак, сукупність компонентів може бути ідентифікована як система за наявності наступних атрибутів: 1) інтегральна цілісність та нероздільність; 2) існування функціональних взаємозв'язків між елементами; 3)внутрішня організованість та структурованість; 4)прояв інтегративних (системних) якостей.

Згідно з А.М. Гаджинським, викладеним у його праці [9, с.86], логістична система розглядається як адаптивна сутність, що функціонує на принципах зворотного зв'язку. Її призначення полягає у здійсненні низки логістичних функцій. Як правило, вона інтегрує декілька взаємопов'язаних підсистем та демонструє розвинені контакти із зовнішнім середовищем.

Відповідно до погляду Ю.В. Пономарьова, логістична система є адаптивною структурою з механізмом зворотного зв'язку. Вона реалізує визначений набір логістичних функцій, складається з ієрархічно організованих підсистем та підтримує розгалужені внутрішні взаємозв'язки, а також активно взаємодіє із зовнішнім середовищем [10, с.32].

Підсумовуючи різноманітні концептуалізації, можна констатувати, що фундаментальними атрибутами логістичної системи є передусім системна цілісність її компонентів, наявність розгалужених взаємозв'язків між ними, детермінація організаційних засад її формування, прояв інтегративних властивостей, а також гнучкість щодо трансформацій зовнішнього середовища. Незважаючи на плюралізм авторських інтерпретацій, ключовим призначенням логістичної системи є забезпечення оптимальної дистрибуції матеріальних потоків, що передбачає їх доставку у відповідний часовий інтервал, у визначеному обсязі та номенклатурі, з дотриманням встановлених економічних критеріїв.[18;54]

Імплементація логістичного апарату в діяльність суб'єкта господарювання сприяє оптимізації обігу капіталу, мінімізації складських резервів, редукції собівартості продукції, наслідком чого є підвищення конкурентної спроможності та всебічне задоволення запитів і потреб кінцевих споживачів.

Згідно з концепцією Н.Є. Кузьо, процес становлення логістичної системи доцільно здійснювати у кілька послідовних стадій: 1.Етап аналізу та діагностики логістичних викликів і визначення цільових завдань системи; 2.Етап концептуального моделювання логістичної системи. 3.Етап гармонізації

функціонування системи та її підсистем із суміжними функціональними структурами підприємства. 4. Етап імплементації (впровадження) логістичної системи. [12, с.197]

Ця позиція є обґрунтованою, проте при формуванні логістичної системи ключовим аспектом є дотримання засад системного підходу, які передбачають:

- принцип поетапного поступу;
- принцип координації інформаційних, матеріальних та інших параметрів проєктованих системних рішень;
- принцип несуперечності між цільовими орієнтирами окремих функціональних підсистем та загальними стратегічними цілями системи в цілому.

Відповідно до засад системної методології, процес конструювання логістичної системи може бути реалізований у три фази:

Фаза 1: полягає у формулюванні цільових орієнтирів функціонування системи.

Фаза 2: передбачає ідентифікацію критеріїв, яким має відповідати система.

Фаза 3: передбачає селекцію підсистем на основі визначених критеріїв та подальше формування цілісної системи.

Враховуючи галузеву специфіку, масштаб діяльності та сукупність інших релевантних чинників, логістичні системи різних підприємств можуть істотно відрізнятися. Відтак, одним з актуальних завдань є деталізація концептуальних моделей, а також критеріїв їх розробки та оцінки для логістичних систем підприємств у різних секторах економіки.[18;154]

Зважаючи на те, що у структурі логістичних систем підприємств виокремлюються підсистеми постачання, складування та дистрибуції, наступним етапом дослідження є розробка відповідних моделей та критеріальних показників для вказаних підсистем на мікрорівні.

Таким чином, виникає необхідність аналізу множини ієрархічних рівнів, а отже, й специфічних об'єктів та предметів дослідження, що корелюють з

відповідними технологічними рядами систем та їх складових. Для кожного з таких елементів формуються унікальні системні моделі та оціночні критерії. Проте, доцільно прагнути до їх уніфікації та створення спеціалізованих інформаційних баз даних. Реалізація окреслених завдань сприятиме суттєвому підвищенню ефективності логістичного циклу обслуговування клієнтів.

Логістична система відзначається наявністю як внутрішньосистемних зв'язків, так і взаємодій із зовнішнім середовищем.

Логістична система характеризується інтегрованими вхідними та вихідними потоками, а її взаємодія із зовнішнім середовищем переважно носить циклічний та синергічний характер.[48;89]

Забезпечення узгодженості інформаційних, ресурсних, технічних та інших параметрів логістичної системи (наприклад, стандартизація інформації для всіх її підсистем).

Системний підхід: Розгляд компонентів логістичної системи як взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які функціонують для досягнення спільної мети.

Глобальна оптимізація: Узгодження локальних цілей окремих функціональних елементів логістичної системи для максимізації досягнення загальних цілей системи.

Стійкість та адаптивність: Здатність логістичної системи до стабільного функціонування при допустимих коливаннях внутрішніх та зовнішніх параметрів і факторів.

Отже, можна констатувати, що процес розробки та імплементації логістичної системи на підприємстві базується на її ключових атрибутах, засадах системного підходу та поетапному формуванні.[48;93]

Логістична система являє собою комплексну, інтегровану структуру, що об'єднує взаємозалежні елементи, які функціонують задля реалізації спільної мети, та характеризується розгалуженими внутрішніми і зовнішніми комунікаціями.

Для логістичної мережі (або системи) притаманні такі фундаментальні характеристики:

Домінантність процесів трансформації матеріального потоку: Логістика переважно зосереджена на дослідженні матеріальних потоків, що охоплюють сукупність сировини, компонентів, напівфабрикатів та готової продукції, аналізуючи їх рух крізь різноманітні логістичні та технологічні операції в межах певного часового горизонту.

Комплексність: Характеризується множинністю компонентів, складним характером їхніх взаємозв'язків та впливом значної кількості стохастичних факторів зовнішнього середовища на окремі ланки та систему в цілому.

Організована структура: Логістична система організована у відповідні елементи, які на певний період часу упорядковані у визначений спосіб. Така організація компонентів формує зміст взаємодій і передбачає наявність чіткої організаційної структури, що об'єднує об'єкти та суб'єкти управління для досягнення поставлених цілей.[67;134]

Ієрархічність: Визначається субординацією елементів нижчих рівнів до елементів вищих рівнів у контексті лінійного або функціонального логістичного менеджменту.

Емерджентність: Як інтегрована сукупність елементів, логістична система генерує емерджентні якості – властивості цілісної системи, які не притаманні жодному з її компонентів, розглянутих окремо. Специфічна цілісність логістичної системи проявляється у її наскрізному, всеохоплюючому характері, що інтегрує також фінансові, кадрові та інші аспекти.

Прояв синергетичного ефекту: Об'єктивною передумовою формування логістичних систем є реалізація синергетичного ефекту, який може маніфестуватися: у прискоренні матеріальних потоків, що підвищує чутливість до потреб клієнтів; у мінімізації сукупних витрат завдяки запобіганню конфліктів між локальними витратами; в оптимізації рівня логістичного сервісу, що корелює зі зростанням доданої цінності (корисності) для споживача.

Кожна логістична система характеризується наявністю елементів.[16;145]

Елемент логістичної системи являє собою функціонально відокремлену одиницю, що не підлягає подальшій декомпозиції в межах визначеного завдання аналізу та синтезу логістичної системи, і виконує специфічну цільову функцію, пов'язану з реалізацією певних логістичних процедур.

Варто зазначити, що багаторічний міжнародний досвід провідних країн у сфері розвитку логістичних систем підкреслює критичну необхідність постійного удосконалення існуючих логістичних систем. Це необхідно для забезпечення оперативного адаптаційного потенціалу у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища. Існуючий взаємозв'язок між постачанням, виробничими процесами та каналами дистрибуції вимагає безперервної оптимізації та ревізії. Отже, постає необхідність розробки відповідної логістичної стратегії.

Логістична стратегія компанії спрямована на раціональне використання ресурсів в процесі управління основними та супутніми потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими). Стратегічні цілі на підприємстві можуть визначатися на підставі одного або декількох ключових показників ефективності логістичної діяльності. Логістична стратегія може бути побудована на принципах максимізації (мінімізації) одного або декількох таких індикаторів.[35;148]

Ключовими функціональними завданнями, які покладаються на транспортну логістичну систему, є координація транспортного обслуговування споживачів згідно з їхніми замовленнями. Це зумовлює необхідність інтегрованого підходу для повного виконання умов доставки при одночасній мінімізації транспортних витрат. Ефективне розв'язання цього комплексного завдання можливе завдяки інструментарію логістики. Трансформація економічної системи до ринкових засад кардинально модифікує парадигму планування, операційного менеджменту, контролінгу, обліку та статистичного аналізу транспортних потоків. Ці зміни полягають у

переході від господарювання на основі державно-монополізованої власності на засоби і результати діяльності транспортної системи до плюралізму форм власності та варіативності економічних моделей функціонування.[67;113]

Побудова результативної логістичної системи суб'єкта господарювання має орієнтуватися на оптимізацію логістичних процесів та редукцію сукупних логістичних витрат. Аналіз складових логістичної системи виявляє широкий спектр можливостей для її модернізації на підприємстві, охоплюючи весь цикл від закупівель сировини до реалізації кінцевої продукції. Стратегічний вибір методів удосконалення менеджменту логістичної системи сприятиме прискореному досягненню логістичних завдань та загальній оптимізації функціонування підприємства. До ключових об'єктів логістичних систем відносяться: ринкове середовище, а також матеріальні, інформаційні та фінансові.



Рисунок 1.3 – ефективність логістичної системи підприємства

Класифікація специфічних показників результативності обумовлюється галузевою приналежністю та спеціалізацією конкретного суб'єкта господарювання. Оцінка ефективності логістичних процесів на мікрорівні

часто спирається на метрики, що є об'єктивно складними для точного кількісного визначення, і тому їх оцінка може мати виключно апроксимаційний або відносний характер.[24;157]

Фундаментальним методологічним принципом логістичної парадигми, що імплементується у вітчизняній господарській практиці, є системний підхід. Його сутність полягає у трактуванні елементів логістичної системи як єдиної, інтегрованої сукупності. Такий підхід дозволяє аналізувати досліджуваний об'єкт як конгломерат взаємопов'язаних підсистем, котрі функціонують задля досягнення спільної мети, маючи розгалужену систему зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків, що сприяє ефективному формуванню конкурентного ландшафту.

Український ринок логістичних послуг демонструє безперервну динаміку розвитку, незважаючи на об'єктивні перешкоди, з якими стикаються оператори сектору. Ключовими каталізаторами його зростання виступають імплементация прогресивних технологій, експансія електронної комерції, процеси інтеграції у глобальні ринкові структури та посилення акценту на екологічну відповідальність. Проте, сектор також зіштовхується з певними інфраструктурними обмеженнями та значним рівнем конкурентного тиску.

Вітчизняні логістичні підприємства активно інтегрують автоматизовані системи для складської діяльності та комплексні інформаційні платформи для управління ланцюгами поставок. Це охоплює залучення передових ІТ-рішень для моніторингу вантажних перевезень, контролю запасів та раціоналізації маршрутів. Пріоритетним вектором модернізації є впровадження електронного документообігу (зокрема, еТТН), що забезпечує суттєве зменшення операційних витрат та прискорення процедур документообігу [14]. Експансія електронної комерції генерує підвищений попит на логістичні послуги, ключовою характеристикою яких є оперативність та надійність доставки продукції безпосередньо до кінцевого реципієнта. Суб'єкти господарювання вимушені модифікувати свої логістичні архітектури відповідно до нових

ринкових запитів, інтегруючи інноваційні технології для обробки замовлень та транспортування. Ця тенденція також сприяє розвитку кур'єрської логістики та формуванню сучасних логістичних хабів, спроможних ефективно опрацьовувати значні обсяги замовлень. Посилення вектору екологічної відповідальності є помітною тенденцією і на території України. Логістичні оператори активно інтегрують екологічно орієнтовані рішення, зокрема, застосування електротранспортних засобів, оптимізацію транспортних маршрутів з метою мінімізації викидів вуглекислого газу, а також впровадження програм переробки та утилізації відходів. Зазначені ініціативи не тільки сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля, але й посилюють корпоративний імідж серед екологічно обізнаних споживачів [12].

Процес формування (або реінжинірингу) логістичної системи передбачає виокремлення таких ключових стадій, як проектування та планування, що своєю чергою структурується на певні етапи, а також стадії реалізації та контролю.

Розглянемо послідовність формування або реінжинірингу логістичної системи підприємства.

Початковий етап передбачає розробку концептуальної основи логістичної системи. Проектування розпочинається з етапу діагностики проблемних зон та детермінації стратегічних орієнтирів функціонування системи. Кульмінацією цього є формування логістичної місії та сукупності стратегічних цілей, що підлягають реалізації протягом окреслених часових горизонтів функціонування логістичного комплексу суб'єкта господарювання, поряд із делімітацією потенційних доменів її логістичної експертизи та визначенням траєкторій подальшого прогресу.

Етапи формування логістичної системи передбачають послідовне визначення та аналіз ключових аспектів.

На початковому етапі відбувається постановка цілей, специфіка яких визначається поточним станом суб'єкта господарювання та його стратегічною

спрямованістю. На основі сформованої архітектури цілей формулюються логістичні завдання як на рівні окремого підприємства, так і в контексті всього ланцюга поставок. Сформульовані цілі повинні конкретизувати кількісні та якісні показники логістичної діяльності, які, як правило, відображають параметри рівня логістичного сервісу. Типовими прикладами можуть слугувати забезпечення підтвердження замовлення протягом двох годин з моменту його отримання або дотримання показника доставлення 98% замовлень впродовж 48 годин. Додатково передбачається визначення сукупних витрат, притаманних проектуваній системі [37, с.152].

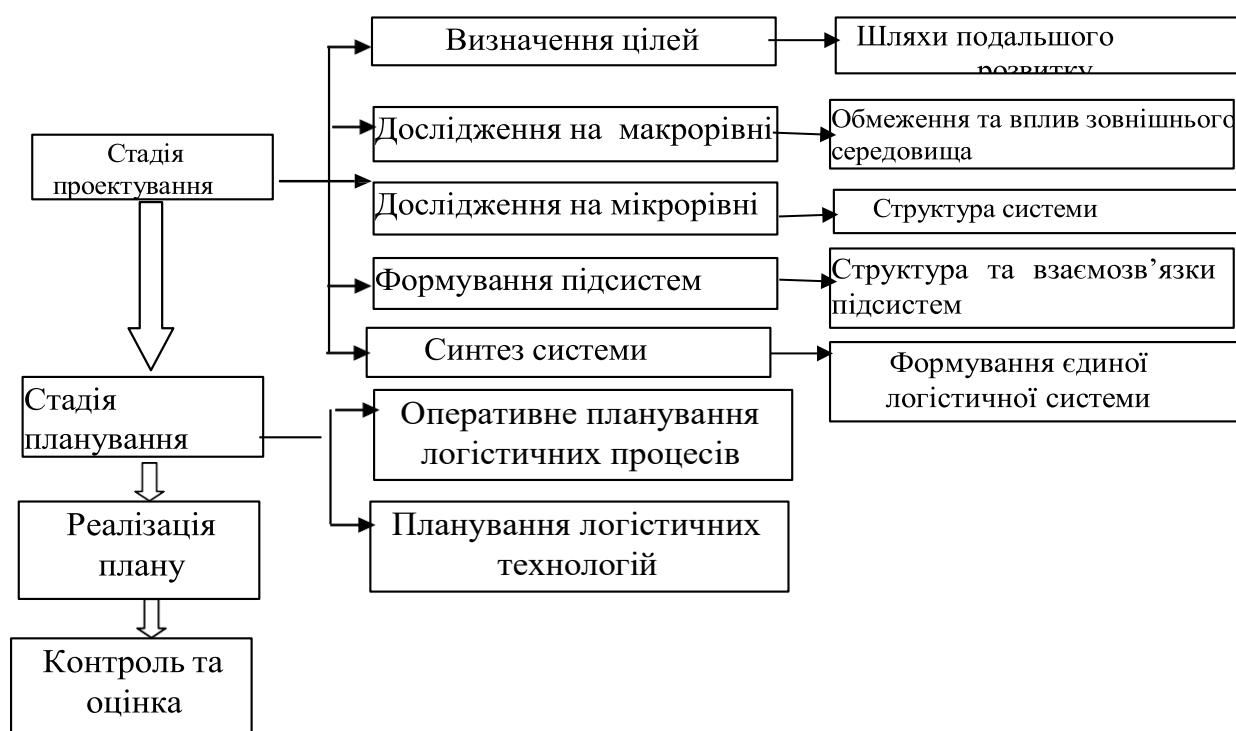


Рисунок 1.4 Етапи формування логістичної системи передбачають послідовне визначення та аналіз ключових аспектів.

На другій стадії здійснюється аналіз макроекономічних детермінант та взаємозв'язків логістичної системи суб'єкта господарювання із зовнішнім оточенням. Оцінка впливу зовнішнього середовища може базуватися на наступних критеріях [75, с.93]:

- кон'юнктура відповідних сегментів ринку та галузі;

- активність конкурентного середовища;
- геопросторові особливості розміщення логістичної мережі (рельєф місцевості, комунікаційні шляхи, дислокація постачальників та споживачів);
- технологічні трансформації (в інформаційних системах, транспортуванні, вантажопереробці, пакуванні) та доступність ресурсного забезпечення (зокрема, енергоносіїв);
- стан зовнішньої інфраструктури логістики (засоби транспортування, складські потужності, комунікаційні системи, кредитно-фінансова сфера, ринок логістичних послуг тощо);
- вектори розвитку сфери логістичних послуг;
- державна регламентація.

Враховуючи наявні передумови та обмеження, формується архітектура та просторова конфігурація логістичної мережі, а також регламентуються відносини між її суб'єктами.

Третій етап проектування системи передбачає мікрорівневий аналіз, що охоплює логістичну діяльність підприємства та його партнерів. Ретельному вивченню підлягають увесь логістичний процес, кожна логістична функція відокремлено, а також різновиди матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Здійснюється аналіз інформації щодо структури замовлень, оптимізації їх обробки, прогнозування ресурсних потреб, виробничих потужностей та управлінської системи підприємства, організації транспортних та складських операцій, архітектури логістичного ланцюга (із зазначенням учасників та ступеня їх інтеграції), сукупності витрат (операційних, складських, транспортних, пакувальних та інших), а також індикаторів ефективності логістичних функцій (як-то рівень обслуговування, коефіцієнт оборотності запасів, тривалість циклу виконання замовлення). За результатами цього етапу виявляються потенційні можливості для оптимізації логістичної діяльності та формується архітектура логістичної системи підприємства (що включає її межі та компонентний склад). Це відбувається на основі синтезу даних про

інформаційні, ресурсні та інші характеристики проектованої системи, з урахуванням наявної та запланованої організаційної структури, логістичної інфраструктури підприємства, а також із залученням найкращих практик в організації логістичних систем. Встановлюються взаємозв'язки логістичної системи та її підсистем з іншими функціональними блоками підприємства. Проектування логістичної системи здійснюється в просторово-часових координатах. Зважаючи на критичне значення географічного розташування складових елементів логістичної системи, на цьому етапі визначається конфігурація логістичної мережі.[19;34]

На подальшому етапі здійснюється деталізація на рівні підсистем, визначається їх архітектура та взаємодія. У межах логістичної системи ідентифікують ключові функціональні підсистеми, такі як: транспортна, складська, управління запасами, інформаційна, логістичного обслуговування та логістичного менеджменту. На даній фазі організація спільно з суб'єктами співпраці формує потенційні технічні та управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів, їхньої адаптивності, а також оптимізацію змісту та механізмів постачання, структури реалізації та дистрибуції, налагодження партнерських зв'язків, управління інформаційними потоками та клієнтським сервісом.

П'ята фаза проектування охоплює синтез системи, що передбачає аналіз альтернативних конфігурацій підсистем у єдину цілісну структуру та обрання оптимального варіанта. Вибір базується на комплексній оцінці та зіставленні витрат і переваг існуючих альтернатив. Наприклад, підвищення рівня сервісу через скорочення тривалості виконання замовлень може бути досягнуто шляхом використання додаткових складських потужностей або нарощування обсягів страхових запасів на наявних сховищах. Для обґрунтування вибору здійснюється зіставлення параметрів скорочення циклу виконання замовлень та відповідних логістичних витрат для обох варіантів. Отже, на цій стадії відбувається координоване формування архітектури логістичної системи, що

запобігає виникненню конфліктів між індивідуальними цілями підсистем та загальними завданнями інтегрованої системи.[53;164] Фундаментальне значення для забезпечення стабільного функціонування логістичної системи має планування логістичних процесів, яке охоплює технологічне та оперативне планування. Логістична технологія визначається як уніфікована послідовність реалізації специфічної логістичної функції або процесу в межах логістичної системи.

Процес планування логістичних технологій передбачає наступні етапи:

- зіставлення альтернатив та обрання оптимальної послідовності здійснення операцій з матеріальними потоками (як-от технології транспортування, вантажопереробки, зберігання, пакування) та операцій з інформаційними й фінансовими потоками (включно з процедурами планування потреб, закупівель ресурсів, управління запасами, обробки замовлень тощо);
- ідентифікація переліку необхідної матеріально-технічної інфраструктури (такої як транспортні засоби, складське устаткування, засоби автоматизації, обчислювальна техніка та інше технічне обладнання);
- обрання методологічного забезпечення (що включає технології, процедури, інструменти для ефективної організації логістичних процесів).[46;83]

Методологічне забезпечення логістики являє собою сукупність підходів та інструментів для організації логістичної діяльності, що дозволяє їй трансформуватися в ключову сферу експертизи підприємства. До складу методологічного забезпечення логістичних систем доцільно включити наступні елементи:

- логістичні технології для оптимізації управління потоками;
- інформаційно-комунікаційні технології;
- інструментарій формалізації та ухвалення логістичних рішень;
- механізми координації;
- процедури сервісного логістичного обслуговування;

- засоби вдосконалення логістичних ланцюгів та відповідних операцій.

Методології оптимізації управління потоками в логістиці, що згадуються в різноманітних літературних джерелах та застосовуються на практиці, часто позначаються також як "концепції" або "системи". До таких підходів належать, зокрема [2, с.65]:

- RP - Requirements/resource planning (планування потреб/ресурсів);
- JIT - Just-in-time (точно в строк);
- сучасна інтерпретація JIT - система оперативного реагування (що передбачає заміщення матеріальних запасів інформаційними потоками);
- LP - Lean Production («ощадне» виробництво);
- Demand-driven Logistics (логістика, керована попитом);
- SCM - Supply Chain Management (управління ланцюгами поставок);
- Time-based Logistics (логістика в реальному часі, орієнтована на мінімізацію логістичного циклу) та інші.

Цими методологіями обумовлена поява та широке використання відповідних систем та інформаційно-програмних модулів, таких як MRP, DRP, ERP, CSRP, OPT, CPR, SRL та подібних.[9;57]

Побудова та ефективне функціонування сучасних логістичних систем немислимі без залучення інформаційних технологій. Саме прогрес у розвитку інформаційних систем і технологій, що забезпечує автоматизацію виробничих операцій та оперативне прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяв перетворенню логістики на панівну форму організації руху матеріальних потоків на ринках економічно розвинутих країн. З огляду на це, логістичні процеси мають інтегруватися з передовими інформаційними системами та технологіями, як-от:

- технології управління та моделювання логістичних бізнес-процесів CALS і CASE;
- системи електронного документообігу (EDI-технології);
- інтернет-рішення, мобільний та електронний бізнес;

- системи сканування штрих-кодів та радіочастотної ідентифікації вантажів (RFID);
- голосові технології комплектування товарів (Pick-by-Voice);
- супутникові системи зв'язку та навігації, що дозволяють здійснювати моніторинг товарно-транспортних потоків.

До інструментарію логістики та сфер його застосування належать такі методи [6, с.283]:

- метод визначення оптимального розміру замовлення (або партії поставки) («формула Вільсона»);
- ABC-аналіз (для оптимізації систем управління запасами, формування товарної політики тощо);
- XYZ-аналіз та його модифікації у поєднанні з ABC-аналізом (для оптимізації асортименту продукції, при управлінні запасами та поставками);
- метод кластерного аналізу, що базується на принципах багатofакторного аналізу (для відбору постачальників, перевізників та інших учасників логістичних процесів);
- методи центру тяжіння (для оптимізації розподільної мережі, розміщення складських об'єктів та виробничих потужностей);
- метод повних витрат (для вибору виробничих, транспортних, складських та інших технологій);
- метод формування еталонів (стандартів) (для розроблення критеріїв логістичного обслуговування).

Зазначені інструменти прийняття рішень в управлінні логістичними процесами вирізняються універсальністю та знаходять застосування у різноманітних галузях логістичної діяльності.[13;258]

Досягнення цілей логістичної системи забезпечується завдяки внутрішній координації її складових елементів та взаємодії із зовнішніми суб'єктами; отже, для її результативного функціонування є обов'язковим формування ефективного координаційного механізму.

1.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування логістичної системи підприємства

Оцінювання ефективності логістичних систем суб'єкта господарювання є критично важливим для здобуття конкурентних позицій та підтримки сталого розвитку в сучасних ринкових умовах. Ефективна синхронізація та оптимізація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків є запорукою безперебійного функціонування організації, що безпосередньо корелює із її загальною продуктивністю. Відсутність систематизованого підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності може потенційно призвести до дефіциту ресурсів, нераціональної витрати капіталу та зниження задоволеності споживачів, що, у свою чергу, негативно позначається на фінансових показниках [6, с.283].

Шляхом проведення результативного оцінювання стає можливим ідентифікувати вразливі елементи логістичної мережі, сформулювати потенційні шляхи оптимізації та прийняти виважені управлінські рішення. Такий підхід сприяє скороченню операційних витрат, підвищенню якості клієнтського сервісу та прискоренню термінів постачання продукції. Логістична система представляє собою комплексну мережу, що складається з численних взаємозалежних елементів, а її ефективність детермінується здатністю забезпечити безперервне та економічно раціональне функціонування всіх її складових. Шляхом постійного моніторингу та аналізу показників логістичної діяльності організації здатні оперативно реагувати на кон'юнктурні зміни та адаптуватися до мінливих умов. Цей аспект набуває особливого значення в умовах глобалізації, де оперативність та адаптивність логістичних механізмів відіграють ключову роль у досягненні успіху на міжнародній арені. Ефективна інтеграція прогресивних технологічних рішень та новаторських управлінських методик у сфері логістичного менеджменту потребує перманентного оцінювання задля забезпечення їхньої максимальної результативності. Таким чином, оцінювання продуктивності логістичних

механізмів є інтегральною частиною стратегії розвитку підприємства, що посилює його конкурентні позиції та фінансову стійкість.[16;134]

Процедура оцінювання результативності логістичної системи суб'єкта господарювання передбачає застосування систематизованої методології вимірювання та аналізу показників функціонування логістичних процесів та операцій. Це включає збір, обробку та інтерпретацію даних, що стосуються логістичної діяльності, зокрема, витрати на транспортування, строки постачання, якість клієнтського сервісу, обсяг складських запасів, ефективність складських операцій та низку інших релевантних індикаторів [30, с.132].

Основна мета цього процесу полягає в ідентифікації потенційних недоліків у ланцюгу поставок, раціоналізації використання наявних ресурсів, мінімізації операційних витрат та поліпшенні рівня сервісу. Систематична оцінка ефективності надає суб'єкту господарювання можливість адаптувати свою логістичну систему до динамічного зовнішнього середовища, інтегрувати інноваційні технологічні рішення та формувати науково обґрунтовані управлінські стратегії, що є критично важливим для забезпечення конкурентних переваг та сталого розвитку.

Ключові завдання оцінювання ефективності діяльності логістичної системи підприємства охоплюють такі аспекти [17, с.88]:

- аналіз операційної ефективності: детальний аналіз ефективності ключових логістичних операцій (таких як транспортування, складування, управління запасами) та визначення відповідних ключових показників ефективності (KPI) для кожного з них;
- комплексний аналіз витрат: ідентифікація основних компонентів витрат у логістичній діяльності, вивчення їхньої структури та динаміки, а також розробка рекомендацій для їх оптимізації;
- оцінка якості обслуговування: верифікація відповідності якості обслуговування клієнтів, що охоплює такі параметри як своєчасність поставок, точність виконання замовлень, рівень наявності продукції та загальну

відповідність очікуванням споживачів;

- ідентифікація вузьких місць: виявлення критичних недоліків у логістичному ланцюгу, які потенційно спричиняють затримки, зростання витрат або деградацію рівня сервісу;

- бенчмаркінг: здійснення порівняльного аналізу діяльності підприємства з передовими галузевими стандартами, провідними практиками або основними конкурентами з метою оцінки відносної ефективності;

- системний моніторинг динаміки: безперервний моніторинг ключових логістичних метрик після імплементації нових стратегій, технологій або процесів з метою визначення їхнього кумулятивного впливу на загальну ефективність;

- прогностичний аналіз потреб: аналіз ринкових тенденцій та форкастинг майбутніх логістичних вимог для гарантування проактивної адаптації системи;

- раціоналізація використання ресурсів: розробка методів оптимізації застосування матеріальних, фінансових та людських ресурсів з метою зростання загальної логістичної продуктивності;

- оцінка адаптивності: аналіз здатності логістичної системи оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, такі як флуктуації попиту або нові нормативно-правові вимоги;

- інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень: надання управлінському апарату підприємства комплексних даних та аналітичних висновків, необхідних для формування стратегічно обґрунтованих рішень у сфері логістичного менеджменту;

- формування довгострокової стійкості: аналіз потенціалу логістичної системи підприємства щодо підтримки довготривалої життєздатності та конкурентних позицій на ринку.[5;342]

Процес оцінювання ефективності функціонування логістичної системи підприємства складається з кількох ключових етапів. [34]

Формулювання первинних цілей оцінювання. На початковій фазі цього

процесу необхідно чітко сформулювати ключові цілі, які обумовлюють необхідність оцінювання ефективності логістичної системи. Ці завдання можуть охоплювати мінімізацію операційних витрат, підвищення якості клієнтського обслуговування, раціоналізацію управління запасами, прискорення доставки або інші стратегічно важливі для організації показники.

Детермінація ключових показників ефективності (КПЕ). Далі відбувається детермінація ключових показників ефективності (КПЕ), що слугуватимуть основою для подальшого аналізу. До них можуть належати терміни виконання замовлень, обсяги складських запасів, сукупні логістичні витрати, рівень повернень продукції, ефективність складських операцій та інші релевантні метрики.

Акумуляція даних. На етапі акумуляції даних здійснюється збір всієї релевантної інформації стосовно функціонування логістичних процесів. Це охоплює фінансові індикатори, операційну інформацію, відомості з корпоративних інформаційних систем, аналітичні звіти про функціонування складських комплексів, транспортних засобів та інші відповідні джерела.

Деталізований аналіз даних. Далі відбувається деталізований аналіз акумульованих даних з метою оцінки поточного статусу логістичної системи. На цій фазі застосовуються різноманітні аналітичні методології для ідентифікації потенційних відхилень, проблемних ділянок та можливостей для подальшої оптимізації.

Зіставлення з бенчмарками. На цьому етапі відбувається зіставлення отриманих показників ефективності з внутрішньокорпоративними стандартами, провідними галузевими бенчмарками або метриками основних конкурентів. Це дозволяє визначити ступінь відповідності логістичної системи підприємства передовим практикам та встановленим нормативам у відповідній сфері.

Ідентифікація критичних аспектів. Наступним кроком є ідентифікація вразливих ділянок у логістичному ланцюзі, таких як нераціональні витрати,

дисфункції в ланцюгу поставок або неоптимальне управління товарними запасами, що вимагають цілеспрямованого вдосконалення.[39;92]

Формування рекомендацій. Базуючись на результатах аналізу та ідентифікованих проблемах, формуються конкретні рекомендації щодо раціоналізації логістичних процесів. Це можуть бути корективи в політиці управління запасами, реструктуризація транспортних мереж, імплементація інноваційних технологій або оновлення операційних процедур.

Імплементація коригувань. Після затвердження рекомендацій здійснюється їхня імплементація в логістичну систему підприємства. Цей процес може включати налаштування оновлених операційних процедур, підготовку кваліфікованого персоналу, модернізацію корпоративних інформаційних систем та інші супутні заходи.

Постійний моніторинг та ре-оцінка. По завершенню імплементації змін проводиться безперервний моніторинг функціонування логістичної системи з метою відстеження впливу нововведень на її ефективність. Далі здійснюється повторна оцінка для верифікації ступеня досягнення цілей, визначених на початковій фазі.

Формування звітів та ухвалення управлінських рішень. Завершальним етапом є формування аналітичних звітів щодо результатів оцінки ефективності логістичної системи. Ці звіти надаються вищому керівництву підприємства для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень стосовно подальшої еволюції логістичної функції.

Основні чинники та показники, що характеризують ефективність розвитку логістичних систем підприємства за логістичними функціями наведені у табл. 1.2.

Найбільшого розповсюдження набули такі критерії оцінки як: витрати, задоволення споживачів/якість, час та активи.

Слід зазначити, що оцінка логістичної системи проводиться не тільки на етапі її проектування та планування, а й для вже функціонуючих систем. Під

час оцінки дуже важливо порівняти потенційні чи фактичні переваги з витратами, пов'язаними з виконанням проекту. Ці переваги можуть включати покращене обслуговування, зниження витрат, оптимізоване використання активів і підвищення продуктивності.[71;167]

Удосконалення сервісного забезпечення передбачає розширення доступності та підвищення якісних характеристик послуг, а також нарощування функціональних можливостей сервісу, що зрештою сприяє привабливості ширшої клієнтської аудиторії. Скорочення собівартості може бути досягнуто як за рахунок одноразового зменшення капіталовкладень (наприклад, шляхом реалізації надлишкових складських потужностей або застарілого обладнання), так і за рахунок мінімізації поточних операційних видатків через впровадження інноваційних технологій обробки вантажів, редукцію витрат на складське зберігання, технічне обслуговування та експлуатацію транспортних засобів тощо. Отримані індикатори ефективності зіставляються з нормативними значеннями для комплексної оцінки логістичної системи.

Таблиця 1.2 Основні чинники та показники, що характеризують ефективність розвитку логістичних систем підприємства за логістичними функціями

Логістична функція	Фактор та показник
Логістичне адміністрування	виробіток на одного працівника; трудомісткість та зарплатомісткість; рівень кваліфікації персоналу
Обробка оформлення замовлення	і тривалість оформлення замовлення, якість обслуговування клієнтів, витрати на обробку замовлення, різноманітність послуг, кількість відмов, ступінь задоволення заявок
Планування виробництва	обсяг витрат сировини та матеріалів, обсяг виробленої продукції, продуктивність, собівартість продукції
Закупівля продукції	Оптимальний обсяг закупівлі, кількість продукції для замовлення, частота оформлення замовлень, терміни виконання замовлень, кількість постачальників та витрати, пов'язані із закупівлею.
Постачання продукції	час доставки, частота доставки, надійність поставок, інтервал доставки
Складування зберігання продукції	і Ступінь механізації та автоматизації логістичних операцій на складському комплексі; Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних цінностей на складських об'єктах; Інтенсивність надходження матеріальних ресурсів на складський комплекс; Матеріальні запаси, що перебувають у процесі транспортування (або транзитні запаси).

Продовження таблиці 1.2	
Збут продукції	Відношення фактичного збуту до потенційного (або запланованого); Величина споживчого сегменту ринку; Показник оборотності активів (або товарно-матеріальних цінностей); Кількісний показник фактичної реалізації товарно-матеріальних цінностей
Доставка замовлення	Процес обробки та задоволення запитів клієнтів; реалізація клієнтських потреб; Імплементація та експлуатація логістичних моделей перевезення; впровадження транспортно-логістичних підходів; Уніфікація та типологізація пакувальних засобів; приведення ємностей для транспортування до єдиних стандартів; загальний час вимушених затримок рухомого складу; Тривалість логістичного циклу відправлення до одержувача; Вартість логістичних послуг з перевезення вантажів; преїскурант цін на транспортні послуги; зменшення кількості або якості переміщуваних цінностей.

Для оптимізації логістичної архітектури та гармонізації інтересів суб'єктів логістичних ланцюгів різнорівневого масштабу, часто застосовується співвідношення між сукупними логістичними витратами та рівнем сервісу (якість виконання замовлень) як ключовий індикатор її продуктивності [87, с.66].

Ключовими індикаторами функціонування логістичних систем є ступінь зрілості (еволюції) або досконалості, що можна оцінити за рівнем інтегрованості логістичних процесів [26, с.38]:

- Фрагментарний етап: інтеграція обмежується окремими логістичними операціями або функціональними елементами.
- Функціональний рівень: інтеграційні процеси поширюються на певні функціональні підрозділи або сфери.
- Системний етап: інтеграція охоплює весь спектр логістичної діяльності суб'єкта господарювання.

Інтеграція в рамках ланцюга поставок: із залученням усіх стейкхолдерів логістичної мережі.

Отже, основними векторами підвищення ефективності корпоративної логістичної системи є її всебічне ресурсне забезпечення; гармонізація видів логістичного забезпечення з іншими стратегічними векторами розвитку підприємства; та імплементація системного підходу до трансформації логістики

в раціональну діяльність, що ґрунтується на комплексній діагностиці функціональних та забезпечуючих підсистем.

Першочерговий напрям оптимізації ефективності логістичної системи полягає у розробці відповідної методологічної бази. Це передбачає ретельне планування та організацію запасів готової продукції (ГП), що базується на всебічному аналізі портфеля замовлень та ідентифікації потенційних ризиків на стадії виконання контрактних зобов'язань перед клієнтами. Розробка стратегії управління запасами передбачає регулярну оцінку їхньої фактичної кількості, що забезпечує можливість своєчасних поставок для задоволення споживчого попиту відповідно до укладених угод. Важливим фінальним етапом формування плану поставок є обґрунтоване планування надлишкових запасів готової продукції. Ефективно розроблена методологічна основа для моніторингу запасів ГП дозволяє оперативно ідентифікувати відхилення фактичних обсягів від планових нормативів та, на основі отриманих даних, формувати страхові резерви. Такий підхід гарантує належну якість логістичного сервісу в умовах флуктуацій ринкової кон'юнктури та споживчого попиту.[5;154]

Другий напрям передбачає імплементацію на суб'єкті господарювання інноваційної системи інформаційно-комунікаційного забезпечення. Ефективне управління логістичною діяльністю корпорацій значною мірою детермінується успішним використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), спеціалізованого програмного забезпечення та інтегрованих інформаційних систем. Запровадження цих засобів уможливорює оперативне ухвалення менеджерських рішень стосовно організації логістичних процесів і транспортних операцій, оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, поліпшення якості клієнтського сервісу, редукцію витрат на логістичну діяльність, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання [19, с. 1].

При визначенні ключових аспектів третього напрямку, конче необхідно детально розглянути концепцію логістичних витрат та джерела їхнього

формування. Операційна ефективність та фінансова стійкість суб'єкта господарювання прямо залежать від ефективного контролю за усіма видами витрат, включаючи й логістичні [22, с. 3]. Логістичні витрати нерозривно пов'язані з логістичними операціями та виникають у сферах закупівель, дистрибуції та транспортування, що обумовлює необхідність розробки цілісного комплексу методів їх мінімізації шляхом аналізу як окремих елементів, так і системи загалом.

До основних категорій логістичних витрат належать:

Постійні витрати: котрі не корелюють з обсягами виробництва та реалізації продукції і залишаються незмінними протягом всього періоду функціонування підприємства (наприклад, орендна плата за офісні приміщення, витрати на опалення складських комплексів).

Змінні витрати – це вид витрат, що демонструють пряму залежність від обсягів реалізації продукції. Зростання обсягів збуту провокує не лише потенційне підвищення очікуваного прибутку, але й пропорційне збільшення витрат. Типовими прикладами таких статей витрат є логістичні витрати (транспортування), видатки на пакування товарної продукції, а також фонди оплати праці безпосереднього виробничого персоналу.

Сукупні (або валові) витрати – це інтегральна сума фіксованих та варіативних витрат, що акумулюються протягом визначеного облікового чи операційного періоду.

Середні витрати – це показник питомої вартості, що відображає величину відповідних витрат, віднесену на одиницю матеріального потоку (продукції, послуги тощо).

Граничні (або маржинальні) витрати – це інкрементальний приріст сукупних витрат, який виникає внаслідок збільшення матеріального потоку (обсягу виробництва чи реалізації) на одну додаткову одиницю. Цей концепт є ключовим для аналізу впливу на динаміку всіх категорій витрат, включаючи постійні, змінні, загальні та середні. [30, с. 33]

Шляхи оптимізації логістичних витрат підприємства:

Елімінація надлишкових операційних процесів: Усунення функціональних елементів, що не генерують доданої вартості для суб'єкта господарювання, проте є джерелом невиправданих видатків.

Укладення стратегічних партнерських угод із постачальниками: Формування довгострокових контрактів на співпрацю з контрагентами, що зазвичай сприяє редукції витрат на закупівлю необхідних матеріально-технічних ресурсів.

Систематичний контроль і ретроспективний аналіз видатків: Безперервний моніторинг сукупних витрат та їх окремих категорій, а також постійний аналіз динаміки видатків у минулих звітних періодах.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів: Стимулювання зростання продуктивності праці кадрового складу підприємства.

Імплементація інноваційного програмного забезпечення: Запровадження передових інформаційних систем для формування прозорості та дієвої системи моніторингу та управління логістичними процесами [32, с. 30].

Посилення інтеграції логістичної системи: Оптимізація взаємозв'язків та посилення кооперації між внутрішніми та зовнішніми компонентами логістичної інфраструктури підприємства. [32, с. 31].

Основні показники, що характеризують стан логістики підприємства :

$$Z_{cp} = \frac{Z_n + Z_k}{2}, \quad (1.1)$$

Де Z_{cp} - середній запас на період; Z_n – запас на початок періоду; Z_k – запас на кінець періоду

Якщо необхідно визначити середній запас за декілька періодів, то необхідно обрахувати середнє арифметичне запасів за кожен з періодів:

$$Z_{cp} = \frac{Z_{cp1} + Z_{cp2} + Z_{cp3} + Z_{cpn}}{n}, \quad (1.2)$$

Де n – кількість періодів

Параметри товарообігу визначаються двома показниками

Швидкість товарообігу

$$C_{\text{то}} = \frac{O}{Z_{\text{ср}}}, \quad (1.3)$$

де $Z_{\text{ср}}$ – середній запас за період; O – товарообіг за період

Час обігу товарів:

$$T = \frac{Z_{\text{ср}} * t}{O}, \quad (1.4)$$

де t – число днів в періоді

Готовність до поставки розраховується за допомогою трьох методів

$$\Gamma_{\Pi} = \frac{Ч_{\text{вз}}}{Ч_{\text{зн}}} * 100\%, \quad (1.5)$$

де $Ч_{\text{вз}}$ - число виконаних замовлень; $Ч_{\text{зн}}$ – число замовлень, що надійшли ;

$$\Gamma_{\Pi} = \frac{T}{M} * 100\%, \quad (1.6)$$

де T – фактичний об'єм поставок в кількісному виразі; M – об'єм замовлення, що надійшло (в кількісному виразі)

$$\Gamma_{\Pi} = \frac{B_{\Phi}}{B_3}, \quad (1.7)$$

Доля запасів в обігу:

$$D_3 = \frac{Z_{\text{ср}}}{O} * 100\%, \quad (1.8)$$

Висновки до розділу I

У Розділі 1 розкрито теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємства, визначено її сутність, структуру та роль у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах сучасної ринкової економіки. Логістика постає як інтегрована система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечує оптимізацію витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів та формування доданої цінності для кінцевого споживача.

У роботі детально охарактеризовано логістичні процеси підприємства, зокрема закупівлі, транспортування, складську діяльність, управління запасами, збут і логістичний сервіс. Підкреслено, що їх ефективна взаємодія можлива лише за умови координації, системного підходу та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Особливу увагу приділено системному підходу, який дозволяє розглядати логістику як цілісну багаторівневу структуру з притаманними їй характеристиками — комплексністю, ієрархічністю, адаптивністю, синергетичністю та емерджентністю.

У розділі проаналізовано види логістичних систем, їх класифікацію на макро- та мікрорівні, а також особливості їх формування залежно від специфіки підприємства. Визначено, що ключовими умовами побудови ефективної логістичної системи є узгодження цілей підприємства з функціональними цілями логістики, раціональна просторово-часова організація логістичних мереж, гармонізація взаємодії підсистем та впровадження інноваційних логістичних технологій.

Окремо висвітлено методичні аспекти оцінювання ефективності логістичних систем, акцентовано на важливості визначення релевантних KPI, аналізу витрат, якості логістичного сервісу, ідентифікації вузьких місць, бенчмаркінгу та формування управлінських рішень. Наголошено, що регулярний моніторинг ефективності логістики є базовою умовою підвищення продуктивності

підприємства, адаптивності до змін середовища та забезпечення його довгострокової стійкості.

Загалом, матеріал Розділу 1 формує цілісне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу логістичної діяльності підприємства, визначення можливостей її оптимізації та обґрунтування практичних напрямів удосконалення логістичних процесів у сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

"Кофі Лаб Груп" (Coffee Lab Group) є вітчизняним суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у рамках інтегрованої кавової екосистеми. Основна спрямованість її функціонування полягає у виробництві свіжообсмаженої кави, доповненому наданням спектру супровідних сервісів.

Ключові аспекти функціонування та вектори діяльності охоплюють:

Продукція та процеси обсмажування кавових зерен: Суб'єкт господарювання позиціонується як продуцент свіжообсмаженої кави, функціонуючи як ростерія (спеціалізоване обсмажувальне виробництво) з локацією виробничих потужностей у місті Івано-Франківськ, та здійснює дистрибуцію своєї продукції на загальнонаціональному рівні.

Розвиток мережі закладів громадського харчування: Підприємство паралельно здійснює розвиток власної мережі кав'ярень, яка позиціонується як прогресивна мережа, що відповідає концепції "третьої хвилі" кавової культури. Франчайзингова програма: Активна експансія мережі відбувається через впровадження франчайзингової моделі, яка передбачає залучення партнерів для відкриття нових операційних одиниць. Освітній та тренінговий центр: Функціонує власний освітній центр при "Кофі Лаб Груп", де, за припущеннями, здійснюється професійна підготовка бариста та організовуються спеціалізовані освітні програми у сфері кавової експертизи. Технічне обслуговування обладнання: Додатково підприємство надає послуги з технічного супроводу та обслуговування кавового устаткування. Отже, "Кофі Лаб Груп" репрезентує інтегровану бізнес-модель, яка охоплює увесь виробничо-збутовий ланцюг: від етапу обсмажування кавового зерна до моменту реалізації кінцевому споживачеві. Це здійснюється через функціонування власних та партнерських

кав'ярень, доповнюючись оптовими продажами та диверсифікованими сервісними послугами.

Навчальний центр: "Кофі Лаб Груп" має власний навчальний центр, де, ймовірно, проводяться тренінги для бариста або курси з кавової справи.

Сервіс обладнання: Компанія також надає послуги з обслуговування кавового обладнання.

Це комплексний бізнес, що охоплює весь ланцюжок від обсмажування зерна до кінцевого споживача через власні та партнерські кав'ярні, а також оптові продажі.

Організація ТОВ «Coffee Lab Group» зареєстрована 06 квітня 2018 року за юридичною адресою в Україні, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ.

Розмір статутного капіталу становить 3 962 250,00 грн

Форма власності не є державною

Підприємство спеціалізується на виробництві кави, а також на неспеціалізованій оптовій торгівлі.

За даними українського податкового реєстру, організація ТОВ «КОФІ ЛАБ ГРУП» перебуває на обліку в органах податкової та податкової та до відома, станом на 07.11.2025 зареєстрована в розділі «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» не є податковою заборгованості, немає чинного свідоцтва платника податку на додану вартість у реєстрі платників податку на додану вартість, відсутня реєстрація у реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Підприємство має функціональну організаційну структуру (показано на рисунку 2.1), яка передбачає наявність відділів, але їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень.

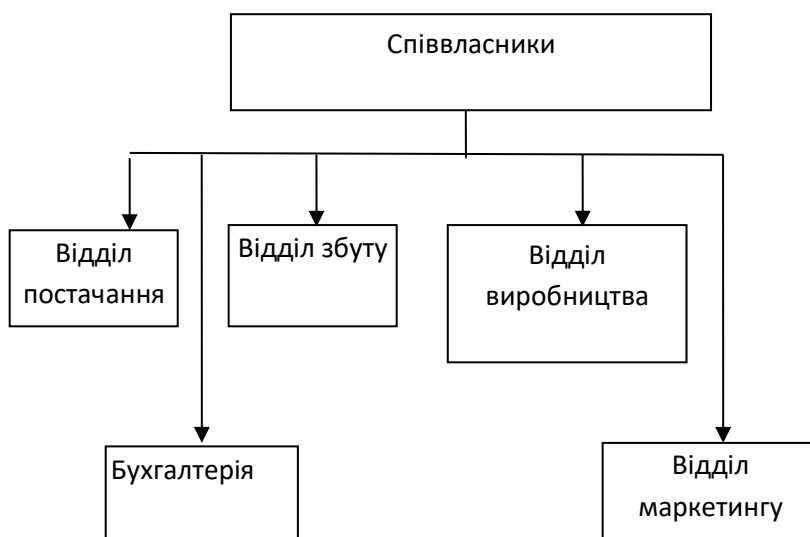


Рисунок 2.1. Організаційна структура

Комплексний аналіз фінансово-господарського стану суб'єкта господарювання становить собою фундаментальний елемент дієвого менеджменту, особливо в умовах турбулентного ринкового середовища, що постійно еволюціонує. Значущість цього процесу зумовлена нагальною потребою своєчасного ідентифікування потенційних проблемних ділянок та ризиків, здатних підірвати фінансову стійкість корпорації. Системний моніторинг надає управлінському апарату об'єктивну картину щодо ефективності використання ресурсів, рентабельності бізнесу, рівня його платоспроможності та загальної фінансової рівноваги.

Пріоритетність даного підходу виявляється у його здатності детектувати превентивні загрози на початкових етапах їх зародження, що дозволяє організації оперативно адаптувати стратегічні напрямки та мінімізувати ймовірність виникнення кризових явищ. Динамічний аналіз фінансових індикаторів дає змогу виявити тенденції еволюції компанії, що є критично важливим для формування раціональних управлінських рішень. Крім того, ця діагностика відіграє ключову роль у забезпеченні транспарентності корпоративної діяльності, що є есенціальним для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених стейкхолдерів.

Шляхом періодичного проведення фінансово-економічних оцінок

бізнесова структура здатна гнучко реагувати на екзогенні трансформації, оптимізувати операційні витрати та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Такий підхід також слугує фундаментом для розробки перспективних планів розвитку, що інтегрують як ендогенні переваги компанії, так і зовнішні виклики.

У контексті інтенсивних економічних перетворень та впливу глобалізаційних процесів, своєчасний аналіз фінансової кон'юнктури набуває статусу визначального чинника економічної життєздатності та експансії підприємства. Отже, регулярне оцінювання фінансово-економічного становища є не просто значущою, а критично необхідною практикою для забезпечення сталого розвитку та довготривалої фінансової стабільності бізнесу. Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Кофі Лаб Груп» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Основні економічні показники діяльності ТОВ «Кофі Лаб Груп»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	36756	36549	43735,0	6979,0	18,99
Валовий прибуток, тис. грн.	7863	9568	14284,0	6421,0	81,70
Чистий прибуток, тис. грн.	98	115	162,0	64,0	65,30
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	18304,0	18058,0	19236,0	932,0	5,09
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	6852,5	6984,0	7642,0	789,5	11,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	7853,5	8092,0	8631,0	777,5	9,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	32	40	40	8	25
Фондовіддача, грн.	5,36	5,23	5,41	0,5	9,33
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	572,0	451,45	480,9	-91,1	-15,9
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	386,29	430,58	549,52	163,23	42,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,51	4,35	5,09	-0,42	-7,6

Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки. Чистий дохід зріс на 18,9%, що свідчить про зростання обсягів реалізації та стабільне розширення ринку збуту. Валовий прибуток збільшився на

81,7%, що перевищує темп зростання доходу, що може бути ознакою зниження собівартості або підвищення ефективності виробничих процесів. Чистий прибуток продемонстрував тенденцію до збільшення, але залишається на низькому рівні, що формує потребу в посиленні контролю витрат.

Ресурсний потенціал підприємства покращується: середньорічна вартість активів зросла на 5,09%, зокрема оборотних — на 9,9%, що може вказувати на збільшення запасів та дебіторської заборгованості. Водночас оборотність оборотних активів знизилася, що свідчить про уповільнення перетворення у кошти. Кадрові показники демонструють підвищення ефективності праці: продуктивність зросла на 25% при зменшенні чисельності персоналу. Фондоозброєність підвищилася, але фондівіддача дещо знизилася, що може свідчити про недостатнє завантаження засобів. Загалом підприємство розвивається у позитивному напрямі, проте для зміцнення фінансової стійкості рекомендується: оптимізувати управління оборотними активами, скоротити дебіторську заборгованість, підвищити рентабельність діяльності шляхом контролю витрат та забезпечити повніше завантаження виробничих потужностей.

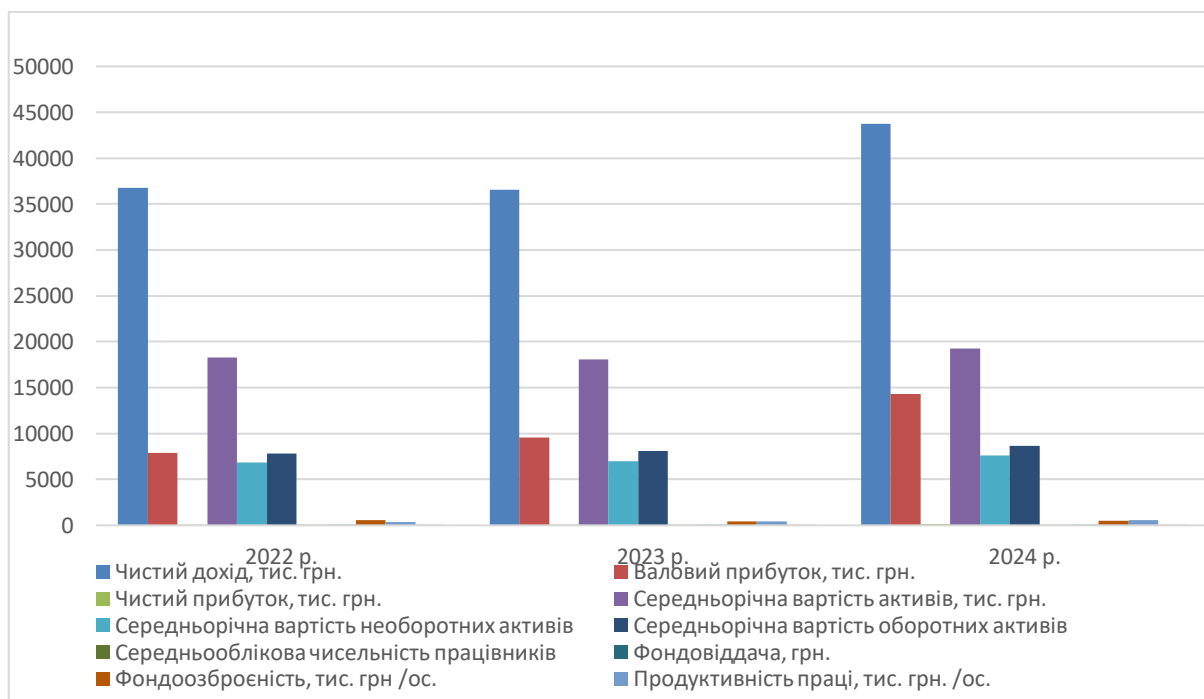


Рисунок 2.2. Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Кофі Лаб Груп»

Комплексний аналіз ресурсного стану компанії є фундаментальним

елементом успішного управління, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Наявність та стан активів організації впливають не лише на її фінансову стійкість, а й на можливість досягати стратегічних цілей, підтримувати безперервну діяльність та забезпечувати подальший розвиток. На динамічному ринку, де конкуренція посилюється, а економічні обставини можуть бути непередбачуваними, надзвичайно важливо регулярно проводити оцінку стану власності.

Значення такої діагностики полягає в її здатності виявляти потенційні слабкі місця в активах і пасивах компанії, що дає змогу своєчасно реагувати, щоб запобігти ризикам і уникнути фінансових труднощів. Важливість всебічної оцінки майнового стану полягає в тому, що вона надає керівництву об'єктивне розуміння використання ресурсів і допомагає чітко визначити напрямки для підвищення ефективності.

Шляхом проведення аналізу стану майна ви можете отримати цінну інформацію для формування обґрунтованих рішень щодо розпорядження своїми активами, збільшення ліквідності та зміцнення фінансового становища. Це особливо важливо для забезпечення довгострокової фінансової безпеки компанії та посилення її конкурентоспроможності на ринку.

Крім того, регулярний моніторинг майнового стану підвищує інвестиційну привабливість підприємства, оскільки потенційні інвестори та кредитори звертають увагу на його компетентність в ефективному управлінні своїми ресурсами. Ці методи аналізу дозволяють виявити можливі кризові ситуації на ранній стадії, забезпечуючи швидке реагування з метою їх усунення.

Таким чином, всебічна оцінка стану майна є невід'ємною частиною сучасної управлінської практики, яка відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку бізнесу, мінімізації загроз і підтримці його фінансової стійкості на довгострокову перспективу.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Кофі Лаб Груп» та джерел його

формування за балансом представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Характеристика майна ТОВ «Кофі Лаб Груп» та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%
активи								
1. Необоротні активи:	6852,5	52,21	6984,0	47,28	7642,0	52,68	789,5	11,5
в т.ч. основні засоби	5264	47,54	5492	41,98	5871	43,59	607	11,53
2. Оборотні активи	7853,5	47,79	8092,0	52,72	8631,0	47,32	777,5	9,9
в т.ч. запаси	4262	38,49	5337	40,79	4537	33,68	275	6,45
дебіторська заборгованість	961	8,34	1352	11,11	1502	13,37	541	56,3
грошові кошти	6	0,05	2	0,02	6	0,04	0	0,00
пасиви								
1. Власний капітал	6312	48,88	6496	42,77	6359	40,53	47	0,74
в т.ч. зареєстрований капітал	5634	42,03	5620	35,54	5446	33,16	-188	-3,33
нерозподілений прибуток	104	0,85	251	1,31	340	1,71	236	227,00
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	6641	51,12	9507	57,23	10030	59,47	2349	35,4
Баланс	11073	100,00	13083	100,00	13469	100,00	2396	21,64

Аналіз даних щодо майнового стану підприємства за період 2022–2024 років показує важливі зміни у структурі активів та джерелах їх формування. Загальний баланс підприємства зріс на 21,64% у 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення обсягів діяльності та збільшення вартості майна підприємства.

Основну частину активів традиційно становлять необоротні активи, які за аналізований період зросли на 11,5%, досягнувши 52,68% у структурі активів. Зростання питомої ваги необоротних активів свідчить про інвестиції у довгострокові ресурси або модернізацію основних засобів. Оборотні активи також збільшилися на 9,9%, однак їх частка у загальній структурі активів дещо

знизилась на 0,47, що може свідчити про випереджальне зростання довгострокових вкладень порівняно з оборотними ресурсами.

Серед складових оборотних активів запаси зросли лише на 6,45%, що зумовило зменшення їх частки на 4,81. Це може вказувати на оптимізацію складських залишків або прискорення обігу запасів. Значне збільшення дебіторської заборгованості — на 56,3% — може бути наслідком розширення продажів у кредит, пом'якшення умов оплати для контрагентів або послаблення контролю за розрахунками. Частка дебіторської заборгованості у структурі активів зросла до 13,37%, що є потенційним ризиком для ліквідності підприємства. Грошові кошти залишаються на мінімальному рівні, що свідчить про відсутність резерву ліквідності.

Щодо пасивів, власний капітал підприємства продемонстрував незначне зростання — лише на 0,74%, але його частка у загальній структурі пасивів зменшилась на 8,35. Зниження зареєстрованого капіталу на 3,33% негативно вплинуло на загальний рівень власного капіталу. Водночас нерозподілений прибуток збільшився на 227,00%, що відображає позитивні результати діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток.

Поточні зобов'язання зросли значно — на 35,4%, а їх частка в структурі пасивів збільшилася до 59,47%. Це свідчить про залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування та може вказувати як на активізацію операційної діяльності, так і на потенційні проблеми з ліквідністю.

Таким чином, підприємство демонструє зростання активів і балансу загалом, що є позитивним сигналом. Водночас суттєве збільшення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань, а також зниження частки власного капіталу формують певні ризики для фінансової стійкості. Це підкреслює необхідність покращення управління оборотними активами, особливо дебіторською заборгованістю, та підвищення ефективності використання власних ресурсів.

Систематичний аналіз майнового стану залишається важливим інструментом для оцінки фінансової стабільності підприємства, що дозволяє вчасно реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати ефективність управлінських рішень та оптимізувати структуру капіталу.

Таблиця 2.3 Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Кофі Лаб груп».

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36476	36259	43773	7297	20,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16504	19610	22491	5987	36,3
Валовий прибуток	7842	9068	12084	4242	54,09
Інші операційні доходи	708	1679	2904	2196	310,17
Адміністративні витрати	1350	1827	2196	846	39,22
Витрати на збут	5201	7483	9335	4134	62,7
Інші операційні витрати	1473	1896	2587	1114	75,63
Фінансовий результат від операційної діяльності	526	459	870	344	64,45
Фінансові витрати	131	55	11	-120	-91,60
Фінансовий результат до оподаткування	395	404	859	464	117,5
Чистий фінансовий результат	75	90	96	22	29,4

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку, попри збільшення витрат.

Чистий дохід від реалізації зріс на 20,00%, що є основним чинником покращення фінансових результатів. Це може бути зумовлено зростанням обсягів продажу, розширенням ринку або підвищенням цінової політики.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 36,3%, однак темпи її збільшення є нижчими, ніж темпи приросту доходу. Це позитивно вплинуло на ефективність діяльності.

Валовий прибуток зріс на 54,09%, що свідчить про підвищення рентабельності основної діяльності та покращення структури витрат.

Водночас витратна частина також демонструє зростання.

Адміністративні витрати збільшилися на 39,22%, витрати на збут — на 62,7%, інші операційні витрати — на 75,63%.

Значне збільшення витрат на збут може бути пов'язане зі збільшенням маркетингової активності або логістичних витрат, що відповідає зростанню масштабів діяльності.

Позитивним є той факт, що інші операційні доходи зросли на 310,17%, що дозволило частково компенсувати збільшення витрат.

Підприємство демонструє стійке зростання обсягів діяльності та покращення операційної ефективності. Основними драйверами розвитку стали збільшення доходу, зростання валового прибутку та скорочення фінансових витрат. Водночас підвищення витрат на збут та адміністративних витрат стримує зростання чистого прибутку, що свідчить про потребу в оптимізації витратної політики.

Таблиця 2.4 Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Кофі лаб груп»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,84	0,82	0,79	-0,05	-5,96
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-461	-573	-936	-475	103,03
Коефіцієнт автономії	0,47	0,45	0,43	-0,04	-8,5
Коефіцієнт фінансової залежності	2,03	2,31	2,45	0,42	20,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,72	0,79	-0,22	-24,17
Коефіцієнт оборотності активів	2,49	2,20	2,54	0,05	2,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,03	4,82	6,11	1,08	21,47
Рентабельність господарської діяльності, %	1,30	0,34	0,52	-0,79	-0,6
Рентабельність власного капіталу, %	1,41	1,64	1,25	-0,16	-11,34
Рентабельність продукції, %	5,73	1,31	3,21	-2,52	-43,98

Аналіз динаміки показників фінансового стану ТОВ «Кофі лаб груп» свідчить про погіршення окремих аспектів ліквідності та фінансової стійкості підприємства на тлі зростання ділової активності.

Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,84 до 0,79 (–5,96%), що є нижчим за нормативне значення (1,0–1,5) та вказує на недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Чистий оборотний капітал залишається від'ємним і погіршується з кожним роком: –461 тис. грн у 2022 р. до –936 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про дефіцит власних обігових коштів та залежність від короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт автономії зменшився з 0,47 до 0,43, що означає зниження частки власного капіталу та зростання ризикованості фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зріс на 20,54%, підтверджуючи збільшення частки позикових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 0,91 до 0,79, що вказує на погіршення здатності підприємства покривати зобов'язання власним капіталом.

У комплексі ці показники демонструють посилення фінансових ризиків і підвищену залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Попри погіршення фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів покращилася - оборотність активів зросла з 2,49 до 2,54, оборотність власного капіталу — з 5,03 до 6,11 (+21,47%).

Це вказує на підвищення ефективності роботи підприємства, збільшення обсягів реалізації та активніше використання залучених ресурсів.

Усі показники рентабельності залишаються низькими, що свідчить про низьку прибутковість діяльності - рентабельність господарської діяльності зменшилася з 1,30% до 0,52%, рентабельність власного капіталу знизилася з 1,41% до 1,25%, рентабельність продукції впала з 5,73% до 3,21%.

Динаміка вказує на зростання витрат та недостатнє підвищення маржинальності продукції.

Фінансовий стан ТОВ «Кофі лаб груп» характеризується зниженням ліквідності та фінансової стійкості, що супроводжується зростанням боргового навантаження. Попри це, підприємство демонструє позитивну тенденцію у діловій активності, що підтверджує ефективніше використання активів і

власного капіталу. Однак низькі показники рентабельності свідчать про потребу в оптимізації витратної частини, підвищенні ефективності виробництва та удосконаленні політики ціноутворення.

Підприємство має потенціал для розвитку, однак потребує заходів для зміцнення фінансової стійкості та покращення прибутковості.

2.2 Оцінка функціонування та ефективності логістичної системи підприємства

Логістична система ТОВ «Кофі лаб груп» інтегрує ключові компоненти, представлені виробничо-технологічними ланцюжками, які функціонально відповідають за здійснення процесів закупівель, виготовлення та реалізації продукції кінцевим споживачам.

Виробничо-технологічний ланцюжок визначається як послідовність взаємопов'язаних технологічних операцій (або господарських процесів), спрямованих на ефективну трансформацію вихідної сировини у готову продукцію з дотриманням встановлених стандартів якості. Натомість, логістичний ланцюг інтегрує сукупність взаємозалежних послідовних і паралельних операцій (бізнес-процесів), призначених для забезпечення логістичної підтримки у процесі генерації та постачання кінцевої продукції, виконання робіт чи надання послуг фінальному споживачеві [51, с.226].

Фундаментальними ланками цього логістичного ланцюга виступають дискретні операції або комплексні бізнес-процеси, які здійснюються в межах діяльності ТОВ «Кофі лаб груп». Логістичний ланцюг, що охоплює повний цикл від ініціації створення продукту до його кінцевої дистрибуції споживачеві, детально відображений на рисунку 2.2

Виходячи з усталених архітектур логістичного забезпечення, організаційне улаштування логістичної системи, як інтегральний компонент внутрішнього функціоналу підприємства, детермінується його генеральною стратегією та конкурентною політикою.

Відповідно, менеджмент логістичних операцій ТОВ «Кофі лаб груп» охоплює два фундаментальні функціональні напрями: координацію постачання товарної номенклатури від продуцентів та забезпечення її дистрибуції визначеним контрагентам на ринку. Фундаментальним елементом архітектури логістичної системи ТОВ «Кофі лаб груп» є функціонування профільного структурного підрозділу – відділу логістики. Даний відділ функціонує як автономна організаційна одиниця і перебуває у безпосередньому підпорядкуванні керівника служби матеріально-технічного забезпечення (СМТЗ).

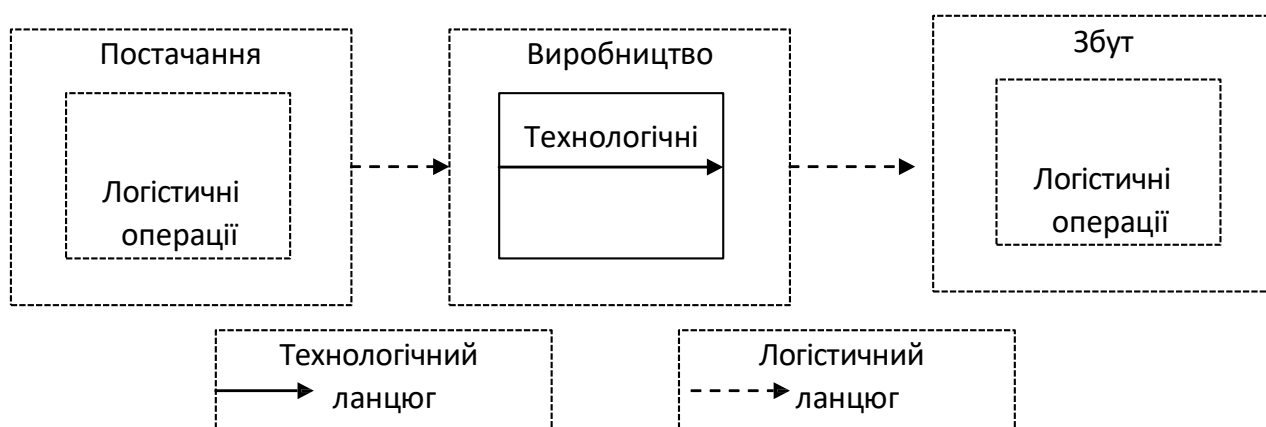


Рисунок 2.3. Логістичний ланцюг створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі ТОВ «Кофі лаб груп»

Створення та припинення діяльності відділу логістики здійснюється за рішенням керівної особи ТОВ «Кофі лаб груп» шляхом видання відповідного розпорядчого акта. Керівництво відділом здійснює начальник, призначення та звільнення якого з посади належить до компетенції директора компанії відповідно до положень актуального українського законодавства.

Ключовою функціональною прерогативою відділення логістики ТОВ «Кофі лаб груп» є реалізація наступних цілей:

1. Забезпечення оптимальної організації логістичних процесів, що є

критично важливим для посилення конкурентних переваг підприємства.

2. Гарантування оперативного та високоякісного транспортування товарів до споживачів, з урахуванням їхніх специфічних вимог та пропозицією цінових умов, що відповідають ринковим реаліям.

Штатна структура та кадровий склад відповідного логістичного підрозділу затверджуються директором ТОВ «Кофі лаб груп» з огляду на регламентовані норми кадрової забезпеченості, операційного навантаження та функціональних особливостей департаменту. Персональний склад підрозділу охоплює: керівника відділу, фахівця із закупівельної логістики, фахівця зі складської логістики, фахівця із логістики збуту, фахівця із транспортної логістики, фахівця із виробничої логістики, експедиторський персонал та відповідального за складське господарство.

Компетенції відділення логістики ТОВ «Кофі лаб груп» визначаються таким переліком [54]:

1. Формування та вдосконалення корпоративної логістичної стратегії.
2. Долучення до процесу підготовки та укладання контрактів з ключовими контрагентами (постачальниками сировини та матеріалів, а також споживачами готової продукції).
3. Спільне з іншими структурними одиницями підприємства планування взаємодії з діловими партнерами.
4. Акумуляція, систематизація та аналітична обробка даних, необхідних для вирішення проблемних аспектів логістичного функціонування компанії.
5. Координація внутрішньовиробничих потоків (пакувальні операції, вантажно-розвантажувальні роботи, складське зберігання, менеджмент запасів, забезпечення виробничих цехів необхідними компонентами та сировиною, вивезення готової продукції з виробничих ділянок, експедиційна діяльність).
6. Регламентація та забезпечення логістичного сервісу.
7. Формування бюджету логістичних операцій.
8. Організація, планування та моніторинг переміщення матеріальних

потоків у виробничому циклі.

9. Регламентация та контроль за системою управління запасами.

10. Організація, планування та моніторинг дистрибуції готової продукції.

11. Організація, планування та моніторинг міжнародних логістичних потоків (зовнішньоекономічна діяльність).

12. Координація приймання продукції від виробничих цехів, її зберігання, комплектування, пакування та відвантаження, а також оформлення супровідної документації.

13. Аналіз провідних вітчизняних та міжнародних практик у галузі логістики з подальшою їх імплементацією на підприємстві.

Динаміку зазначених статей витрат та частку логістичних витрат в їх складі за період 2022-2024 рр. на підприємстві ТОВ «Кофі лаб груп» представимо в табл. 2.7.

Таблиця 2.5 Динаміка витрат господарської діяльності та частка логістичних витрат в їх складі за період 2022-2024 рр. на ТОВ «Кофі лаб груп»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Адміністративні витрати, тис.грн.	1540	1617	1926	386	25,06
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	14,1	13,9	10,62	-0,48	-3,4
Витрати на збут, тис.грн.	5201	7384	9536	4335	83,3
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	76,9	68,3	73,68	-2,32	-3,05
Загальновиробничі витрати, тис.грн.	1756	1979	2864	1108	70,24
Частка логістичних витрат в складі загальновиробничих витрат, %	1,9	4,6	4,3	2,4	63,09
Разом витрат	8589,9	11066,8	14414,6	5824,7	67,8

Аналіз динаміки витрат підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве зростання загального обсягу витрат на господарську діяльність ТОВ «Кофі лаб груп». За аналізований період їхній загальний обсяг збільшився на 67,8%, що є значним приростом і потребує детального вивчення структури витрат та ролі логістичних компонентів.

Адміністративні витрати збільшилися на 25,06%, що свідчить про зростання витрат на забезпечення управлінських, офісних та загальногосподарських процесів.

Водночас частка логістичних витрат у структурі адміністративних витрат знизилася з 14,1% до 10,62%. Це означає, що попри загальне збільшення адміністративних витрат, логістичні компоненти в їх складі займають меншу питому вагу, що може бути пов'язано з оптимізацією логістичних сервісів або підвищенням ефективності інформаційно-комунікаційних процесів.

Витрати на збут зросли найбільш суттєво — на 83,3%, що може бути обумовлено розширенням ринку збуту, зростанням витрат на транспортування, рекламу, пакування та логістичне забезпечення продажів.

Частка логістичних витрат у складі витрат на збут залишається високою — понад 63,09% у всі роки, що підтверджує значну логістичну складову у процесі реалізації продукції. Проте у 2024 р. цей показник знизився на 0,65%, що свідчить про певну стабілізацію або перерозподіл витрат на користь інших статей збуту.

Загальновиробничі витрати за період зросли на 70,24%, що є значним приростом і може свідчити про збільшення обсягів виробництва, зростання витрат на енергоносії, амортизацію та обслуговування виробничої інфраструктури.

При цьому частка логістичних витрат у складі загальновиробничих витрат суттєво збільшилася — з 1,9% до 4,3%. Це означає, що логістичні процеси у виробництві (переміщення сировини, управління складськими запасами, внутрішньовиробниче транспортування) набули більшого значення.

Хоча прямої суми логістичних витрат у таблиці не наведено, аналіз часток дозволяє зробити висновок, що логістичний компонент у структурі витрат підприємства залишається вагомим і впливає на собівартість продукції та ефективність діяльності.

Зміна часток у різних групах витрат демонструє оптимізацію певних логістичних функцій (адміністративний блок), стабільно високу логістичну складову у процесах збуту, зростання ролі логістики у виробничих процесах.

У 2022–2024 рр. ТОВ «Кофі лаб груп» значно наростило загальні витрати, що пов'язано зі збільшенням масштабів діяльності та інтенсифікацією виробничо-збутових процесів. Логістичні витрати становлять істотну частину витрат підприємства, особливо у статті "витрати на збут". Водночас спостерігається тенденція до оптимізації логістичних витрат у адміністративному сегменті та підвищення їх значущості у виробничих процесах.

Результати аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення логістичних процесів, оптимізації витрат на збут, впровадження сучасних логістичних технологій для стримування зростання загальних витрат.

У відповідності до встановленої системи управлінського обліку структуризація логістичних витрат в розрізі окремих складових логістичної системи ТОВ «Кофі лаб груп» представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Структуризація логістичних витрат за видами в розрізі окремих елементів логістичної системи ТОВ «Кофі лаб груп»

Загальновиробничі витрати					Адміністративні витрати					Витрати на збут				
П	В	Т	З	С	П	В	Т	З	С	П	В	Т	З	С
+	+	+			+	+		+	+	+		+	+	+
Структурний розподіл сукупних логістичних видатків за всіма функціональними елементами логістичної інфраструктури														
1. П – 63; Т – 34					1. П – 30; Т – 40; З – 35					1. Т – 5; П – 5; С – 10; З – 80				
2. В – 79; Т – 39					2. П – 6; В – 40; З – 35; С – 25; Т – 40;					2. Т – 10; П – 40; С – 10; З – 10				
					3. Т – 80; З – 3,5; С – 3,5 П – 2,6; В – 2,5;					3. Т – 10; П – 70; С – 10; З – 10				
					4, 6, 8, 9, 10. П – 25, З – 30; С – 30 В – 25; Т – 25;					4, 5, 6. Т – 25; П – 25; С – 25; З – 25				
					7. П – 10; З – 5; Т – 5; В – 15; Т – 70;					7. Т – 10; П – 10; С – 10; З – 70				

П – постачання; В – виробництво; Т – транспортування; З – збут; С – складування.

Враховуючи результати представленої структуризації можна згрупувати

логістичні витрати за окремими елементами логістичної системи ТОВ «Кофі лаб груп» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Результати групування логістичних витрат за окремими елементами логістичної системи ТОВ «Кофі лаб груп»

Елементи логістичної системи	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%
1. Система постачання	479	12,75	786	14,69	934	13,30	455	83,10
2. Система виробництва	265	6,51	382	7,30	521	5,90	256	96,6
3. Система транспортування	1084	28,2	1363	25,50	1415	28,70	331	30,53
4. Система збуту	1348	34,70	2234	37,90	2543	35,90	1195	88,65
5. Система складування	684	18,00	791	14,60	1132	16,20	448	65,5
Разом	3860	100,00	5556	100,00	6515	100,00	2685	69,56

Групування логістичних витрат підприємства за окремими елементами логістичної системи демонструє їх значне зростання за аналізований період. Загальний обсяг логістичних витрат збільшився з 3860 тис. грн у 2022 р. до 6515 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 69,56%. Це свідчить про суттєве розширення логістичної діяльності підприємства, зростання інтенсивності матеріальних потоків та обсягів реалізації.

Витрати на систему постачання зросли на 83,10%, що може бути пов'язано зі збільшенням закупівель сировини та матеріалів, високою інфляцією, підвищенням транспортних тарифів у сфері забезпечення постачання. Питома вага системи постачання у загальній структурі витрат залишається відносно стабільною (12,75–13,30%), що свідчить про контрольоване та передбачуване зростання витрат цього напрямку. Витрати на логістику виробничих процесів зросли на 59,25%, однак їх частка знизилася з 6,51% до 5,90%. Це може означати оптимізацію внутрішньовиробничих потоків, покращення управління запасами, впровадження більш ефективних технологій

переміщення сировини та напівфабрикатів. Витрати на транспортування є одним із ключових елементів і демонструють зростання на 30,53%. Попри збільшення абсолютних витрат, їх частка у структурі витрат зростає до 28,7%, що підкреслює домінуючу роль доставки у логістичній системі підприємства. Така динаміка може бути пов'язана зі збільшенням відстаней постачання, підвищенням обсягів перевезень та зростанням вартості пального. Найвагомим елементом логістики є система збуту, частка якої становить 35,9% у 2024 р. Зростання витрат на збут — 84,3% — є найбільшим серед усіх елементів, що може бути наслідком активного розширення ринку, збільшення витрат на упакування, доставку готової продукції, маркетингове забезпечення та логістичні операції, пов'язані з продажами. Зростання питомої ваги на +1,25 підтверджує підвищення ролі логістики збуту у формуванні кінцевої вартості продукції.

Складування зросло на 65,5%, але його частка знизилася з 18,0% до 16,2%. Це може свідчити про підвищення ефективності складських операцій, впровадження нових систем обліку та управління складськими запасами, збільшення обсягів продукції при стабільних складських площах. Попри це, абсолютне зростання витрат є суттєвим і відображає підвищення товарообігу підприємства. Структура логістичних витрат ТОВ «Кофі лаб груп» у 2022–2024 рр. характеризується значним зростанням за всіма елементами логістичної системи, що вказує на масштабування діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігається у витратах на систему збуту та транспортування, які разом формують понад 64% логістичних витрат. Це свідчить про ресурсомісткість процесів постачання продукції кінцевим споживачам та важливість оптимізації цих напрямів. Зменшення питомої ваги витрат на виробництво та складування свідчить про певну ефективність внутрішніх логістичних процесів. Підприємству доцільно зосередитися на оптимізації транспортних та збутових логістичних операцій, впровадженні цифрових інструментів управління поставками та плануванням маршрутизації.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності ТОВ «Кофі Лаб Груп» за 2022–2024 роки демонструє стійке зростання масштабів діяльності та обсягів реалізації, що підтверджується значним збільшенням чистого доходу (на 26,28%) та валового прибутку (на 54,09%).

Незважаючи на зростання бізнесу, фінансовий стан підприємства характеризується посиленням ризиків та зниженням стійкості.

Ліквідність: Коефіцієнт загальної ліквідності нижчий за норматив , а чистий оборотний капітал є значно від'ємним.

Фінансова залежність: Збільшення частки позикових ресурсів та поточних зобов'язань (на 41,49%) призвело до зростання фінансової залежності.

Рентабельність: Приріст чистого прибутку є низьким (8%) через суттєве збільшення операційних витрат , при цьому всі ключові показники рентабельності знизились і залишаються низькими.

Логістична система відіграє критичну роль у діяльності підприємства, що підтверджується значним зростанням загальних логістичних витрат на 78,14%.

Витрати на збут та транспортування є домінуючими, формуючи понад 64% логістичних витрат , що вказує на ресурсомісткість процесів доставки готової продукції кінцевим споживачам.

Зростання витрат на збут на 81,03% є основним чинником, що стримує зростання чистого прибутку.

Для забезпечення сталого розвитку та фінансової стабільності, підприємству необхідно зосередитися на оптимізації витратної політики, особливо у сфері збуту та транспортування, а також на посиленні управління оборотними активами (зокрема, дебіторською заборгованістю).

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «КОФІ ЛАБ ГРУП»

3.1. Впровадження технології логістичного аудиту на підприємстві

Проведення логістичного аудиту має ключове значення для ефективного формування та системної оптимізації логістичної архітектури підприємства. У динамічному та жорстко конкурентному бізнес-середовищі сьогодення компанії вимушені постійно вдосконалювати свої логістичні операції з метою мінімізації витрат та підвищення рівня задоволеності споживачів. Аудит логістики забезпечує всебічний аналіз усіх стадій логістичного циклу – від початкового постачання сировини до кінцевого доведення продукції до споживача. Це дозволяє прецизійно ідентифікувати потенційні недоліки або проблемні зони та розробити дієві стратегії для їх усунення та подальшого розвитку.

Головною ціллю логістичного аудиту є забезпечення прозорості та достовірності у поводженні з логістичними ресурсами, що, у свою чергу, дозволяє редукувати фінансові витрати, покращити якісні показники послуг та оптимізувати швидкість виконання замовлень. Аудит допомагає виявити приховані можливості для зростання ефективності, такі як скорочення витрат на складське зберігання, транспортування та обробку товарів. Крім того, він забезпечує посилений контроль за реалізацією логістичних процесів, що є критично важливим для дотримання високих стандартів клієнтського сервісу.

Впровадження систематичного логістичного аудиту дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих ринкових реалій та стрімкого технологічного прогресу. Аудитори здатні надати ґрунтовні пропозиції щодо інтеграції інноваційних технологій, удосконалення операційних процедур та підвищення гнучкості всієї системи. Це набуває особливої актуальності в

контексті швидкого розвитку технологій та еволюції споживчих уподобань [21, с.262].

Завдяки регулярному проведенню логістичних аудитів компанія може не лише підтримувати високу продуктивність своїх логістичних систем, а й проактивно реагувати на трансформації зовнішнього контексту. У підсумку, логістичний аудит відіграє вирішальну роль у сприянні сталому розвитку та зміцненні конкурентних позицій підприємства на ринку.

Методологія Logistics Field Audit (LFA) являє собою спеціалізований процес оцінки та верифікації ефективності й якості логістичних операцій суб'єкта господарювання. Ця технологія здобула широке визнання серед провідних транснаціональних корпорацій завдяки її здатності до глибокого аналізу та подальшої раціоналізації логістичних процесів.

Ключовою особливістю даної методології є проведення детального дослідження всіх аспектів логістичної діяльності безпосередньо в операційному середовищі підприємства. Це уможливорює ідентифікацію дисфункцій, недоліків та потенційних можливостей для системних покращень, забезпечуючи при цьому прецизійну інформацію для подальшого вдосконалення. Масштабні підприємства активно використовують Logistics Field Audit з метою оптимізації операційних витрат, підвищення рівня споживчого сервісу та формування стійких стратегічних конкурентних переваг.

Завдяки інтегрованому підходу, аудитори можуть діагностувати уразливі ланки в логістичних ланцюгах та розробляти цільові рекомендації для їхньої модернізації. Це надає компаніям змогу ефективно адаптуватися до динамічних ринкових реалій та інтегрувати передові технологічні інновації. Висновки, отримані за результатами такого аудиту, часто слугують фундаментальним базисом для стратегічного планування та вдосконалення внутрішніх операційних процедур. Отже, технологія Logistics Field Audit є ключовим інструментом для забезпечення ефективного менеджменту ланцюгами постачань у контексті глобальної бізнес-діяльності [30, с.132].

Ключові фази та характерні риси польового аудиту логістики (Logistics Field Audit) охоплюють [58, с.116]:

1. Оцінювання операційних процесів на об'єкті. Аудиторська група здійснює безпосередній візит на підприємство з метою аналізу актуальних бізнес-процесів та операційної діяльності в їхньому природному функціональному середовищі. Цей підхід забезпечує формування об'єктивного розуміння дієвості та якісних показників реалізації логістичних функцій.
2. Ідентифікація операційних недоліків. Методологія аудиту спрямована на виявлення дисфункцій та проблемних ділянок у всіх елементах логістичного ланцюга, зокрема у процесах закупівель, складського господарства, транспортування та дистрибуції. Це сприяє ідентифікації системних вад у процесах, що потенційно можуть спричиняти зростання операційних витрат або виникнення часових затримок.
3. Детальний аналіз операційних процедур та практик. Фахівці здійснюють всебічну верифікацію існуючих операційних процедур, ретельне вивчення супровідної документації, проводять структуровані інтерв'ю з персоналом та аналізують впроваджені технологічні рішення. Цей підхід надає можливість оцінити ступінь відповідності поточних практик галузевим стандартам та ідентифікувати сфери для подальшої оптимізації.
4. Формулювання рекомендацій та розробка пропозицій щодо оптимізації. На підставі зібраних та проаналізованих даних аудиторська команда формує комплексні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів. Це може охоплювати впровадження інноваційних технологій, реінжиніринг процесів або перегляд управлінських стратегій.
5. Документальне оформлення результатів аудиту. Усі отримані результати аудиторської перевірки детально фіксуються у підсумковому звіті, який містить висновки, обґрунтовані рекомендації та конкретні плани дій. Ця документація слугує фундаментом для подальшого вдосконалення системи та моніторингу впроваджених трансформаційних змін. Технологія Logistics Field

Audit є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і ефективність, забезпечуючи детальну і практичну оцінку логістичних процесів безпосередньо на місці.

У стандартній інтерпретації, логістичний аудит, що базується на методології LFA, передбачає всебічне вивчення семи ключових аспектів [58, с.117]:

- А. Бізнес-модель, місія та стратегічне позиціонування підприємства;
- В. Аналіз продуктового портфеля (товарної номенклатури);
- С. Дослідження системи управління матеріальними запасами;
- Д. Оцінка планувальних процесів;
- Е. Аналіз логістичних видатків;
- Г. Аналіз інформаційно-технологічного забезпечення;
- Г. Оцінка функціонування логістичного підрозділу.

Кожен із цих аналітичних модулів використовує специфічний методологічний інструментарій, призначений для виявлення потенційних лімітуючих факторів, окреслення перспектив для раціоналізації процесів та розробки планів імплементації інноваційних технологічних рішень. Висновки проведеного аудиторського аналізу презентуються у форматі та з використанням лексичного апарату, що є релевантним та зрозумілим для керівництва фінансового департаменту та вищого управлінського ешелону. Концептуальна основа даного дослідження повністю базується на засадах методології LFA (Logical Framework Approach), що включає наступні ключові принципи:

Принцип LFA № 1: Забезпечення чіткої кореляції між стратегією управління ланцюгом постачань та загальнокорпоративними стратегічними пріоритетами.

Принцип LFA № 2: Локалізація та оптимізація логістичних витрат.

Принцип LFA № 3: Систематичне визначення та безперервний моніторинг логістичних індикаторів.

Незважаючи на універсальний характер ризикових факторів для всіх

суб'єктів господарювання, їхня природа та потенційні наслідки мають суттєві відмінності, зумовлені специфікою галузевого середовища. Компанія ТОВ «Кофі Лаб Груп» імплементує широко застосовувану в глобальній бізнес-практиці логістичну систему Just-In-Time (JIT), що також іменується концепцією «нульових складських запасів». Незважаючи на безперечні переваги такого підходу, він одночасно підвищує рівень ризику для підприємства, оскільки найменші порушення у ланцюзі поставок здатні спричинити тимчасове припинення виробничого процесу і, як наслідок, значні економічні збитки.

ТОВ «Кофі Лаб Груп» є суб'єктом господарювання, що спеціалізується на виробництві та реалізації кави, і галузева специфіка цієї сфери суттєво детермінує операційну діяльність підприємства. Етапи пакування, транспортування, складського зберігання та власне виробництва продукції спроможні генерувати значні ризики для логістичної системи.

Існує значне різноманіття методологій для оцінювання логістичних ризиків, кожна з яких варіюється залежно від специфіки функціонування організації, цільового призначення аналізу та обсягу доступних інформаційних ресурсів. У контексті діяльності товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Кофі Лаб Груп» для ідентифікації та оцінки ризиків було застосовано техніку Logistics Field Audit. Виклики у проведенні цього оцінювання зумовлені браком вихідних даних та відсутністю попередніх досліджень ризикового профілю компанії.

Аналіз ризиків здійснювався на підставі експертних суджень фахівців, які визначали ймовірність їх реалізації та потенційні наслідки, використовуючи п'ятибальну шкалу. Результати цього оцінювання представлені у Таблиці 3.1.

Інформація, наведена в Таблиці 3.1, буде використана для подальшої верифікації логістичних ризиків. Для досягнення цієї мети необхідно трансформувати дискретні бальні оцінки у десяткові дробі, що відображатимуть частковий ризик відносно загальної сукупності можливих подій. Згідно із загальноприйнятою методологією, гранично допустиме значення ймовірності

реалізації ризикової події встановлено на рівні 0,7. Отже, найвище бальне значення корелює з критичним рівнем ризику, тоді як решта показників розподіляються пропорційно до цієї градації.

Таблиця 3.1 Оцінка ймовірності реалізації та впливу ризиків в логістичному ланцюзі за методикою Logistics Field Audit у ТОВ «Кофі Лаб Груп»

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Імовірність, балів	Вплив, балів
Вхідні потоки	Збої в постачанні	4,06	3,89
	Проблеми з якістю сировини	2,35	4,42
	Підвищення цін на сировину	4,00	3,78
	Непередбачуваний торговий бар'єр	3,35	3,65
Внутрішні потоки	Зрив транспортування	2,15	3,61
	Поломка обладнання	2,12	3,13
	Неполадки в ІТ-системі	2,1	3,21
Вихідні потоки	Непередбачувані обставини	2,09	3,13
	Неочікувані коливання попиту	2,62	3,86
	Нестача при інвентаризації	2,74	4,11
	Порушення поставок	2,22	3,52
	Зниження ринкових цін	1,89	3,34

Була проведена оцінка ймовірності реалізації та впливу ризиків у логістичному ланцюзі ТОВ «Кофі Лаб Груп» за методикою Logistics Field Audit.

Оцінка ризиків здійснювалася за двома ключовими параметрами:

Імовірність (балів) та Вплив (балів).

Основні ризики були згруповані відповідно до характеру логістичних потоків: Вхідні (постачання), Внутрішні (виробництво та складування) та Вихідні (збут).

Ця категорія містить найбільш критичні ризики, які мають найвищі бали за показником «Імовірність» Збої в постачанні (4,06 балів): Це найімовірніший ризик у всьому логістичному ланцюзі. Його високий бал вказує на часті порушення графіків або обсягів поставок. Підвищення цін на сировину (4,00 балів): Цей ризик також має дуже високу ймовірність реалізації, що безпосередньо загрожує рентабельності підприємства. Вплив: Найбільш руйнівним ризиком у цій категорії за показником «Вплив» є Проблеми з якістю сировини (4,42 балів). Хоча його ймовірність реалізації нижча (2,35 балів), він

може призвести до браку виробництва, незадоволеності клієнтів і репутаційних втрат Висновок по Вхідних потоках: Найбільша увага повинна бути приділена управлінню постачальниками та запасами, оскільки ризики збоїв та підвищення цін є дуже високими.

Ризики внутрішніх процесів мають найнижчі бали за «Імовірністю», що свідчить про відносно стабільну внутрішню логістику та виробничі процеси. Поломка обладнання (2,12 балів) та Неполадки в IT-системі (2,1 балів): Ці ризики мають низьку ймовірність, але їхній вплив є помірним (3,13 та 3,21 балів відповідно). Висновок по Внутрішніх потоках: Необхідно підтримувати існуючий рівень технічного обслуговування, оскільки ці ризики є контрольованими. У цій категорії ризики мають помірну ймовірність, але значний потенційний вплив.

Нестача при інвентаризації (2,74 балів): Цей ризик має найвищий «Вплив» (4,11 балів) серед вихідних потоків і є критичним для фінансових показників. Неочікувані коливання попиту (2,62 балів): Має високий потенційний «Вплив» (3,86 балів) і вимагає гнучкого планування збуту. Висновок по Вихідних потоках: Пріоритетом є вдосконалення системи інвентаризації та прогнозування попиту. Найбільш критичними для ТОВ «Кофі Лаб Груп» є ризики, пов'язані з постачанням сировини (висока ймовірність Збоїв та Підвищення цін) та контролем якості запасів (високий вплив Нестачі при інвентаризації та Проблем з якістю сировини).

Наступний крок передбачає оцінку показників та проведення монетарного аналізу логістичних ризиків для ТОВ «Кофі Лаб Груп». Для розрахунку грошової оцінки ризиків використовується плановий чистий прибуток за 2023 рік, оскільки це конкретна сума, яка піддається впливу ризиків.

У табл. 3.3 наведено оцінку логістичних ризиків для ТОВ «Кофі Лаб Груп» у грошових одиницях. Такий розрахунок досягається множенням коефіцієнтів ймовірності виникнення ризиків на коефіцієнти їх впливу на результати бізнесу.

Виходячи з розрахунків, найбільш значні ризики в плановому періоді пов'язані з можливими збоями в ланцюзі поставок, недостатністю запасів, підвищенням цін на сировину та проблемами з її якістю. Ці ризики вимагають особливої уваги при розробці стратегій їх пом'якшення в нашій компанії.

Таблиця 3.2 Оцінка ризиків логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп» в плановому періоді, тис. грн.

Характер логістичних потоків	Фактор ризику	Вплив, залежно від масштабу реалізації ризику, частка від прибутку			
		Нормальний (10 %)	Припустимий (50 %)	Критичний (75 %)	Катастрофічний (100 %)
Вхідні потоки	Збої в постачанні	27,35	138,84	214,76	262,61
	Якість сировини	26,22	386,2	578,2	275,22
	Підвищення цін на сировину	27,18	335,7	532,43	239,84
	Непередбачуваний торговий бар'єр	18,69	315,5	451,32	215,91
	Зрив транспортування	19,79	318,6	396,51	186,75
Внутрішні потоки	Поломка обладнання	14,58	272	462	164,3
	Неполадки в ІТ-системі	15,16	269,8	432,2	149,53
	Непередбачувані обставини	13,51	246	392	126,2
Вихідні потоки	Неочікувані коливання попиту	23,72	335,4	534,26	351,6
	Нестача при інвентаризації	31,12	349,5	492,35	315,3
	Порушення поставок	19,16	345	512	216,3
	Зниження ринкових цін	18,26	319,5	498,3	354,3

Одним із важливих елементів управління ризиками в логістичному ланцюжку компанії ТОВ «Кофі Лаб Груп» є прийняття стратегій для мінімізації їх виникнення. Ці методи допомагають мінімізувати несприятливі наслідки реалізації ризиків або навіть запобігти їх виникненню. Для успішного управління ризиками в логістичній системі ТОВ «Кофі Лаб Груп» вкрай важливо впроваджувати конкретні заходи, спрямовані на їх мінімізацію.

3.2 Обґрунтування заходів з удосконалення інформаційного забезпечення функціонування логістичної системи підприємства

Дослідження свідчать про те, що функціонування ефективної логістичної системи на підприємстві ТОВ «Кофі Лаб Груп» є нездійсненним без імплементації передових інформаційних технологій. Прогрес та інтеграція комп'ютерних систем у різноманітні сфери господарювання набувають дедалі більшого значення для адекватного інформаційного супроводу логістичних процесів. Ключова роль інформаційного забезпечення є настільки значущою, що окремі фахівці розглядають інформаційну логістику як самостійну дисципліну, зосереджуючись на контролі інформаційних потоків та ресурсів [37, с.45].

Інформаційна логістика несе відповідальність за адміністрування даних, що супроводжують матеріальні потоки, та виконує критично важливу функцію у синхронізації ланцюгів постачання, виробничих операцій і дистрибуції [4, с.49]. Численні інформаційні взаємодії, що здійснюються як всередині, так і між окремими елементами логістичної системи, а також між системою та її зовнішнім оточенням, формують логістичну інформаційну систему ТОВ «Кофі Лаб Груп».

Логістична інформаційна система (ЛІС) ТОВ «Кофі Лаб Груп» являє собою добре організований комплекс комп'ютеризованих засобів, методологічних настанов та програмного забезпечення, призначений для забезпечення безперервного та ефективного виконання широкого спектра завдань з регулювання матеріальних потоків. Як і будь-яка системна структура, інформаційна система мусить включати взаємодіючі та взаємообумовлені компоненти, а також демонструвати відповідні інтеграційні характеристики.

Інформаційні системи, що застосовуються в контексті управління логістичними потоками ТОВ «Кофі Лаб Груп», можуть бути розроблені з метою оптимізації руху матеріалів як на мікро-, так і на макроекономічному рівні.

Планувальні інформаційні системи формуються на адміністративному рівні менеджменту і використовуються для розробки довгострокових стратегічних рішень. До числа завдань, що вирішуються у межах управління логістичними потоками ТОВ «Кофі Лаб Груп», відносяться, зокрема, такі [47, с.110]:

- формування та оптимізація елементів логістичного ланцюга;
- контроль за постійними даними стосовно структури витрат у логістиці;
- стратегічне планування процесів постачання та реалізації продукції;
- комплексне управління товарно-матеріальними запасами та пов'язаними з ними витратами на їх створення;
- регулювання резервів та інші аналогічні функції.

Плановим інформаційним системам властивий найвищий рівень стандартизації під час вирішення завдань, що дозволяє з найменшими труднощами адаптувати стандартне програмне забезпечення.

Диспозитивні інформаційні системи імплементуються на рівні управління складськими операціями та торговельними підрозділами ТОВ «Кофі Лаб Груп» та призначені для забезпечення безперебійного функціонування логістичних систем. За допомогою цих систем вирішується низка ключових завдань [58, с.27], зокрема:

- детальне управління складськими запасами (включно з локалізацією зберігання);
- координація внутрішньоскладського та внутрішньоторговельного транспорту;
- комплектування та відбір вантажів за замовленнями, облік вихідних вантажів та інші супутні операції.

Варто зазначити, що адаптивність стандартного програмного забезпечення у диспозитивних інформаційних системах є обмеженою. Ця особливість зумовлена низкою чинників, таких як:

- історична еволюція корпоративних процесів, що ускладнює їхню

трансформацію задля уніфікації;

- суттєві відмінності у структурі оброблюваних даних між різними користувачами.

На противагу цьому, виконавчі інформаційні системи розгортаються на рівні адміністративного або оперативного менеджменту. Оброблення інформації в цих системах відбувається у темпі, зумовленому швидкістю її надходження до обчислювальної техніки. Такий режим функціонування в реальному часі дозволяє оперативно отримувати релевантні дані щодо руху вантажів у поточний період та своєчасно здійснювати відповідні адміністративні й управлінські впливи на керований об'єкт. Завдяки цим системам можуть вирішуватися різноманітні завдання, пов'язані з моніторингом матеріальних потоків, оперативним менеджментом торговельних процесів, координацією переміщень тощо.

На сучасному етапі значна кількість компаній успішно вдосконалила свої ключові бізнес-операції та інтегрувала автоматизовані системи управління комерційною діяльністю. З метою оптимізації процесів планування, логістики, обліку та контролю, організації застосовують інтегровані системи управління ресурсами підприємства, широко відомі як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що спеціально розроблені для цих функцій [7, с.14]. Проте, головний акцент ERP-систем сконцентрований передусім на оптимізації внутрішніх корпоративних операцій, при цьому аспект взаємодії з клієнтами не завжди належним чином враховується [7, с.18].

Досвід провідних економік світу свідчить, що значного рівня результативності у взаєминах із замовниками можна досягти шляхом імплементації концепції CRM (Customer Relationship Management), яка зосереджує свою увагу на ефективному менеджменті клієнтських взаємовідносин. Ця парадигма дозволяє підприємствам гармонійно інкорпорувати споживачів у свою корпоративну структуру, забезпечуючи вичерпні відомості щодо їхніх потреб та формуючи комплексний логістичний

підхід, що охоплює увесь спектр оперативної діяльності: від закупівель та маркетингу до збуту та післяпродажного сервісного обслуговування.

Інформаційна система CRM об'єднує дані, отримані з множинних комунікаційних каналів, включаючи маркетинг, продажі та обслуговування, формуючи таким чином цілісне розуміння клієнтської бази. Це надає корпоративному персоналу змогу досягти поглибленого усвідомлення споживчих запитів та встановити більш стійкі партнерські відносини як з ними, так і з їхніми діловими контрагентами. Зокрема, CRM дозволяє підтримувати інтерактивну комунікацію між замовниками та суб'єктом господарювання через різноманітні комунікаційні платформи, як-от мережа Інтернет, телефонний зв'язок, факсимільне сполучення, пункти реалізації або дистриб'ютори. Імплементація CRM сприяє вдосконаленню поточних взаємин зі споживачами, раціоналізації логістичних процесів та оптимізації загальних бізнес-процесів [1, с.13].

Концепція менеджменту клієнтських взаємовідносин не є нововведенням; її генезис сягає фундаментального принципу безперервного аналізу та задоволення споживчих потреб, що традиційно розглядалося як наріжний камінь результативної комерційної діяльності. Проте, результативне регулювання взаємин із замовниками та інформаційних потоків стало реальністю завдяки значним технологічним проривам. Протягом останнього десятиліття у цій сфері спостерігалось інтенсивне зростання, кульмінацією якого стала повсюдна імплементація систем CRM як першочергового інструментарію для менеджменту взаємовідносин зі споживачами.

Однак, значна кількість суб'єктів господарювання, інтегруючи концепцію CRM, нерідко перебільшує важливість виключно технологічних рішень, ігноруючи той факт, що CRM передусім являє собою стратегічну парадигму, а не лише сукупність програмних засобів. Окремі підприємства хибно вважають, що суттєві капіталовкладення в CRM-системи автоматично гарантують експоненціальне зростання обсягів реалізації та зміцнення клієнтської

лояльності за відсутності чітко артикульованої стратегії взаємодії зі споживачами.

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств, що успішно імплементували системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), свідчить про те, що ці компанії першочергово зосереджували увагу на вдосконаленні внутрішніх операційних процесів. До безпосереднього впровадження клієнтської інформаційної системи вони доклали ґрунтовних зусиль у формуванні клієнтоцентричної стратегії, структурній перебудові внутрішніх функціональних операцій, оптимізації логістичних ланцюгів та бізнес-процедур, а також у трансформації своєї корпоративної культури. Ігнорування цього відповідального підготовчого етапу призводить до низької результативності CRM-ініціатив. Хоча попередні роботи можуть бути досить часомісткими, їх належне виконання є критично важливим для забезпечення позитивних кінцевих результатів.

Концепцію впровадження CRM у ТОВ «Кофі Лаб Груп» доцільно візуалізувати у форматі ієрархічної структури (піраміди), де фундаментальною основою слугує розробка стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами, тоді як на її вершині розташовуються інноваційні логістичні технології. Іншими словами, імплементация CRM є послідовним багатоетапним процесом, початковим етапом якого є формулювання стратегічної концепції; наступним – комплексні структурні, процесуальні та культурологічні трансформації в межах логістичного функціоналу підприємства; а фінальним, інтегруючим етапом – безпосереднє розгортання та інтеграція CRM-системи.

Ефективне впровадження CRM-системи в логістичних операціях ТОВ «Кофі Лаб Груп» вимагає послідовного проходження наступних ключових етапів:

1. Визначення стратегічних цілей. На даній фазі відбувається формулювання стратегічних завдань, які окреслюють генеральний напрямок функціонування компанії. Ці цілі покликані сприяти глибокому усвідомленню

потенційних переваг, що очікуються від імплементації CRM, а також дозволяють детермінувати критично важливі завдання та встановити їхню пріоритетність. Принципово важливим є встановлення як короткострокових, так і довгострокових цілей (на період 3-5 років).

2. Формулювання вимірних критеріїв успішності. Оцінка прогресу та аналіз впливу CRM-проекту, а також визначення його успішності, можуть бути утрудненими за відсутності чітко визначених метрик та індикаторів результативності. Життєво необхідно розробити систему моніторингу та коригування ходу виконання, а також забезпечити, щоб поставлені цілі були реалістичними, досяжними та консенсусно узгодженими усіма зацікавленими сторонами.

3. Розробка стратегії управління взаємовідносинами із замовниками. Перш ніж ініціювати будь-які трансформаційні зміни в організаційній структурі, бізнес-процесах, корпоративній культурі та технологічному забезпеченні компанії, критично важливим є формування ясного та всебічного розуміння бажаних результатів з позиції підвищення задоволеності споживачів.

Імплементацію систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) в організації доцільно розглядати як багаторівневу ієрархічну модель, що має пірамідальну конфігурацію. Підмурівком цієї моделі є стратегічне планування взаємодії з клієнтами, а її кульмінаційним етапом – інтеграція передових логістичних рішень. Таким чином, розгортання CRM-системи є багатофазним процесом, що починається з розробки концептуальних засад, триває через трансформаційні зміни у внутрішній структурі, операційних процедурах та корпоративній культурі логістичного сегмента підприємства, і завершується безпосередньою активацією функціональних можливостей CRM-платформи.

Серед потенційних стратегій досягнення конкурентних переваг можна виокремити пріоритизацію ключових клієнтів та оптимізацію реалізації продукції через найбільш рентабельні канали збуту. Натомість, альтернативний вектор розвитку може полягати у впровадженні стратегії, орієнтованої на

експансію клієнтської бази. Винятково важливим є забезпечення чіткої дефініції та операційної готовності обраного плану.

Для організації критично значущим є трансформування її організаційної структури з метою максимізації позитивних ефектів від впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Даний процес включає деталізований розподіл логістичних функцій між центральним апаратом управління, структурними підрозділами та індивідуальними виконавцями.

Ключовим компонентом CRM є формування міцних та довготривалих взаємозв'язків з клієнтурою. Першочерговими рушіями такої інтеракції є персонал компанії, чий дії істотно детермінують рівень клієнтської взаємодії. Відповідно, нагальним є забезпечення кваліфікованої підготовки співробітників щодо обслуговування клієнтів, ефективного збору релевантної інформації та цілеспрямованого впливу на споживчі рішення. Для досягнення оптимальних результатів, суттєво важливо інтегрувати потенційних користувачів системи в процес розробки стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами.

Модифікація корпоративної культури може бути ефективною за умови надання персоналу деталізованих та чітких директив для кожного етапу трансформаційного процесу. Організації зобов'язані формулювати реалістичні цілі та забезпечувати їхню ефективну комунікацію серед своїх працівників.

До ключових завдань, імплементація яких прямо сприятиме трансформації логістичної архітектури ТОВ «Кофі Лаб Груп», належать наступні [78, с.38]:

1. Мінімізація часових затрат, необхідних клієнту для оформлення замовлення, що, своєю чергою, веде до редукції витрат на збутову логістику.
2. Підвищення якості та релевантності інформації для прийняття управлінських рішень (зокрема, щодо ціноутворення, наявності продукції, термінів доставки та інших аспектів, критично важливих для споживачів).
3. Скорочення тривалості постачання товарів, що корелює зі зниженням транспортно-логістичних витрат.

4. Гарантування постійної наявності товарних позицій, що користуються найвищим попитом, та оптимізація витрат, пов'язаних із формуванням та утриманням запасів.

5. Збільшення точності та вдосконалення доступу до даних про взаємодію з клієнтами, що призведе до зменшення логістичних витрат на інформаційну підтримку бізнес-процесів.

Однак, керівництву ТОВ «Кофі Лаб Груп» необхідно вийти за межі суто директивного призначення завдань персоналу, забезпечивши його цільову орієнтацію на потреби клієнта. Не менш значущим є надання співробітникам необхідної підготовки у сфері клієнтського сервісу та їх адаптація до інтеграції інноваційних технологій в операційну діяльність компанії. Модифікація логістичної структури вимагає не лише зміни ставлення до новітніх технологічних рішень, але й глибокого усвідомлення їхньої стратегічної значущості для підприємства, ефективного навчання, розбудови системи стимулювання та, головне, чіткого розуміння потенційних переваг від впровадження нових систем. Принципово важливим є залучення кінцевих користувачів нових технологій до діалогу щодо доцільності та необхідності імплементації CRM-систем.

Значної уваги потребують фахівці комерційного відділу ТОВ «Кофі Лаб Груп». Зазвичай, ці співробітники виявляють стриманість у розголошенні інформації про своїх клієнтів та забезпечують конфіденційність власних комунікаційних каналів. Нейтралізація цієї упередженості може бути складною для реалізації у стислі терміни, тому просвітницькі заходи доцільно ініціювати задовго до етапу впровадження CRM-системи.

Запланована до імплементації в ТОВ «Кофі Лаб Груп» CRM-система базується на трьох апробованих категоріях системних рішень, які вже частково сприяли оптимізації взаємодії з клієнтською базою:

1. Автоматизація маркетингу (МА – Marketing Automation) – це система, що автоматизує функціонал маркетингової діяльності, оптимізує обмін

інформацією, що дозволяє підвищити ефективність планування та оцінки результативності рекламних ініціатив.

2. Автоматизація продажів (SFA – Salesforce Automation) – ця система автоматизує діяльність торговельного персоналу, сприяє прогнозуванню та аналізу динаміки реалізації продукції/послуг, забезпечує ведення звітності та облік фінансових показників (прибутків/збитків), а також автоматизує генерацію комерційних пропозицій.

3. Автоматизація логістики та обслуговування клієнтів (CSS – Customer Service & Support) – ця система автоматизує процедури клієнтського сервісу та підтримки, охоплюючи управління контактною інформацією, відстеження звернень, контроль виїзного обслуговування, формування еволюційної бази знань для вирішення типових клієнтських запитів, а також оптимізацію обробки запитів клієнтів.

Додатковими цілями є:

- Гарантування наявності асортименту товарів підвищеного попиту серед клієнтів та раціоналізація витрат, пов'язаних із формуванням складських запасів.
- Підвищення точності та покращення доступу до даних про взаємодію з клієнтами, що, відповідно, призводить до редукції логістичних витрат на інформаційне забезпечення операційної діяльності.

Водночас, менеджменту ТОВ «Кофі Лаб Груп» необхідно вийти за межі суто адміністративного розподілу функцій серед персоналу, щоб забезпечити клієнтоорієнтований підхід у роботі. Не менш важливим є забезпечення співробітників адекватними програмами навчання з клієнтського сервісу та підготовка їх до інтеграції інноваційних технологічних рішень у діяльність компанії. Трансформація операційної структури вимагає не лише формування позитивного ставлення до інноваційних технологій, а й усвідомлення їхньої стратегічної цінності для компанії, якісного навчання, розробки та впровадження системи мотивації, а головне – чіткого усвідомлення

потенційних переваг від імплементації нових систем. Критично важливим є залучення кінцевих користувачів нових технологій до обговорення доцільності та переваг впровадження CRM-систем.

Аналіз ефективності впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) у ТОВ «Кофі Лаб Груп» базується на таких ключових показниках [70, с.300]:

1. Оптимізація продуктивності персоналу організації.
2. Мінімізація відтоку клієнтів.
3. Стимулювання аквізиції нових клієнтів.
4. Подолання викликів у логістичному менеджменті.
5. Зниження негативних наслідків від плинності кадрів.

Централізоване зберігання даних у системі CRM забезпечує доступність необхідної інформації навіть за відсутності конкретного фахівця, нівелюючи втрати знань при зміні персоналу.

Проте, запропонована категоризація, хоча й охоплює ключові досягнення, недостатньо відображає неочевидні, але значущі ефекти, зокрема, пов'язані зі зниженням ризиків. У сучасному бізнес-середовищі, де діє принцип «переможець отримує все», втрата конкурентних переваг на певних ринках може призвести до критичних наслідків, які виходять за межі простого скорочення прибутку. Таким чином, для забезпечення всебічного аналізу необхідно інтегрувати оцінку впливу CRM на рівень ризиків, як у бік їх зменшення, так і потенційного збільшення.

Отже, економічні наслідки функціонування CRM-системи доцільно класифікувати за трьома основними напрямками:

- 1) прямі економічні результати;
- 2) опосередковані економічні результати;
- 3) ефекти управління ризиками (ризик-менеджменту).

Очевидно, що реалізація всіх перерахованих ефектів у межах єдиного проекту є амбітним завданням, враховуючи природні обмеження ресурсів,

зокрема часових та фінансових. Відповідно, процес впровадження CRM-системи має передбачати етап чіткого формулювання цілей, що перебувають у повній кореляції зі стратегічними пріоритетами організації. Зокрема, застосування збалансованої системи показників (ЗСП) дозволяє декомпозицію генеральних цілей на конкретніші завдання, диференційовані за рівнями: клієнтським, операційним, кадровим та технологічним.

Крім того, до операційних цілей належить забезпечення оптимальної наявності найбільш затребуваних клієнтами товарів та оптимізація витрат, пов'язаних із формуванням складських запасів. А також підвищення точності та покращення доступності даних щодо взаємодії з клієнтами, що, своєю чергою, сприяє зниженню логістичних витрат на інформаційне забезпечення бізнес-процесів.

Керівництву ТОВ «Кофі Лаб Груп» необхідно вийти за межі суто адміністративного розподілу функцій серед персоналу, щоб забезпечити його чітку орієнтованість на клієнта. Критично важливим є також надання співробітникам належної підготовки з питань клієнтського сервісу та їх адаптація до інноваційних технологічних рішень, що запроваджуються в компанії. Трансформація логістичної архітектури вимагає не лише зміни ставлення до нових технологій, а й глибокого усвідомлення їхньої стратегічної цінності для підприємства, системного підходу до навчання, розробки ефективних механізмів стимулювання та, найголовніше, чіткого розуміння відчутних переваг від імплементації інноваційних систем. Надзвичайно важливо забезпечити активне залучення кінцевих користувачів інноваційних рішень до діалогу щодо доцільності та переваг інтеграції CRM-систем.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

З метою всебічної оцінки ефективності імплементації CRM-системи доцільно застосовувати методологію зіставлення ключових індикаторів ефективності (KPI) у динаміці: до, під час та після трансформаційних процесів.

Ці показники є критеріями, за якими організація в подальшому буде моніторити продуктивність своїх взаємовідносин з контрагентами. Частину цих індикаторів можливо ідентифікувати вже на передпроектній стадії. Як правило, обирається релевантний набір метрик, специфічних для конкретного суб'єкта господарювання, таких як:

- рівень конверсії лідів, згенерованих маркетинговими кампаніями (відгук цільової аудиторії);
- динаміка приросту клієнтської бази та коефіцієнт утримання клієнтів;
- середня вартість транзакції;
- показник успішності комерційних операцій;
- середня тривалість комерційного циклу;
- середній час реагування та усунення типових запитів службою клієнтської підтримки тощо.

Ці метрики, як правило, групуються за функціональними блоками бізнес-процесів або підсистемами CRM.

Водночас, виникає певний парадокс: для достовірної верифікації ефективності розгортання CRM критично необхідні нефінансові дані, акумульовані до моменту її інтеграції. Проте подібна інформація, як правило, відсутня, враховуючи, що її систематичний збір можливий виключно за допомогою інструментарію самої CRM-системи. Наприклад, аналіз загальної динаміки фінансових надходжень компанії в різні періоди є можливим, але чи є це прямим наслідком імплементації CRM? Для отримання аргументованої відповіді на це питання є потреба в аналізі структури споживчого портфеля, продуктивності діяльності менеджерського персоналу, зміцнення клієнтської лояльності та інших релевантних метрик, моніторинг яких забезпечується лише функціоналом CRM. З огляду на це, задля формування обґрунтованої оцінки, обрані індикатори (як у кількісному, так і у вартісному вимірі) починають відстежувати вже на етапі реорганізації відповідних бізнес-процесів та інтеграції компонентів інформаційної системи. Такий підхід уможливорює

зіставлення досягнутих фінансових результатів трансформації з понесеними витратами, тим самим забезпечуючи оцінку терміну окупності інвестицій в CRM-рішення.

Одним з ключових викликів при оцінці ефективності впровадження CRM-систем є варіативність економічних результатів, які можуть проявлятися індивідуально для кожної організації. За відсутності адекватних інструментальних засобів та чітких методик, багато компаній оперують орієнтовними розрахунками зі значним діапазоном коливань. Наприклад, можуть наводитися твердження про збільшення рівня утримання клієнтів на 10-15%, що нібито спричинило зростання прибутку на 25-35%, а також про суттєве підвищення продуктивності персоналу внаслідок автоматизації рутинних операцій, що майже подвоїло цей показник. Попри їхній приблизний характер, подібні емпіричні оцінки, безсумнівно, мають свою практичну цінність.

Проте, здійснити попередню оцінку потенційних ефектів від інтеграції CRM-системи ще на передпроектній стадії можливо, базуючись на вже функціонуючій, чітко визначеній моделі бізнесу. Ця модель має бути опрацьована на початкових етапах проекту впровадження CRM та згодом слугуватиме еталоном для верифікації досягнення цільових показників.

Для визначення результативності застосування CRM-системи на ТОВ «Кофі Лаб Груп» ключовими індикаторами, що впливають на ефективність цього проекту, визначено наступні:

- фінансові надходження від реалізації продукції;
- операційні витрати, пов'язані з процесом реалізації товарів;
- сукупні логістичні витрати, обумовлені закупівельно-збутовою діяльністю.

Трансформація операційної структури вимагає не лише формування позитивного ставлення до інноваційних технологій, а й усвідомлення їхньої стратегічної цінності для компанії, якісного навчання, розробки та впровадження системи мотивації, а головне – чіткого усвідомлення потенційних

переваг від імплементації нових систем. Такий підхід уможливорює зіставлення досягнутих фінансових результатів трансформації з понесеними витратами, тим самим забезпечуючи оцінку терміну окупності інвестицій

Далі розглянемо прогнозну оцінку ефективності від реалізації проекту впровадження CRM-системи на ТОВ «Кофі Лаб Груп». Базова передумова полягає в тому, що початкові інвестиції становлять 650 000 грн. Інформація щодо прогнозованих фінансових потоків від реалізації цього проекту буде систематизована у Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Розрахунок грошових потоків від реалізації проекту впровадження CRM-системи на ТОВ «Кофі Лаб Груп», грн.

№ п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1	Інвестиційний капітал	650000	-	-	-	-
2	Надходження грошових коштів, отриманих внаслідок збуту продукції, грн.:	3900000	4200000	4500000	4700000	4900000
	• оптимістичний (ймовірність 10 %)	4930000	5130000	5250000	5250000	5250000
	• реальний (ймовірність 70 %)	5230000	5620000	5620000	5620000	5620000
	• песимістичний (ймовірність 20 %)	4230000	4230000	4230000	4230000	4230000
3	Очікувані фінансові потоки від реалізації товарів та послуг.	4560000	4560000	4560000	4560000	4560000
4	Категорія поточних витрат на просування та збут продукції, грн.:	590000	590000	590000	590000	590000
	• оптимістичний (ймовірність 10 %)	595000	595000	595000	595000	595000

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
	• песимістичний (ймовірність 20 %)	762400	762400	762400	762400	762400
5	Прогнозовані витрати на збут, грн	684000	684000	684000	684000	684000
6	Сукупні затрати, пов'язані з реалізацією логістичних функцій, грн.	600000,00	600000,00	600000,00	600000,00	600000,00
7	Фінансовий результат; до оподаткування, грн.	4131000	4131000	4131000	4131000	4131000
8	Очікуваний чистий прибуток, грн.	3249030	3249030	3249030	3249030	3249030
9	Прогнозований чистий грошовий потік, грн.	4519030	4519030	4519030	4519030	4519030
10	Дисконтований чистий грошовий потік	2596241,23	2147526,30	1862043,13	1403616,62	1325472,61
11	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	2896221,53	4713274,52	6574265,43	7976432,34	8613972,45

Визначення терміну окупності інвестицій за проектом втілення CRM-системи на ТОВ «Кофі Лаб Груп» узагальнено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 Дані для розрахунку періоду окупності проекту

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0			-6500000
1	4519030	2596241,23	-3202756,57
2	4519030	2147526,30	-2254715,7
3	4519030	1862043,13	-425762,37
4	4519030	1403616,62	792481,22
5	4519030	6574265,43	1504952,67

$$M_{п} = 12 * (6500000 - (2596241,23 + 2147526,30 + 1862043,13)) / 1504952,67 = 4$$

роки 5 місяців.

Таблиця 3.5 Зведена таблиця показників ефективності проекту

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	1 702 872,63
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	35
ІП (індекс прибутковості)	1,246
ТО (термін окупності), роки	4 роки 5 місяців

Графічна ілюстрація еволюції фінансових надходжень та видатків у межах проектної діяльності здійснюється шляхом формування відповідного фінансового профілю. (рис. 3.1).

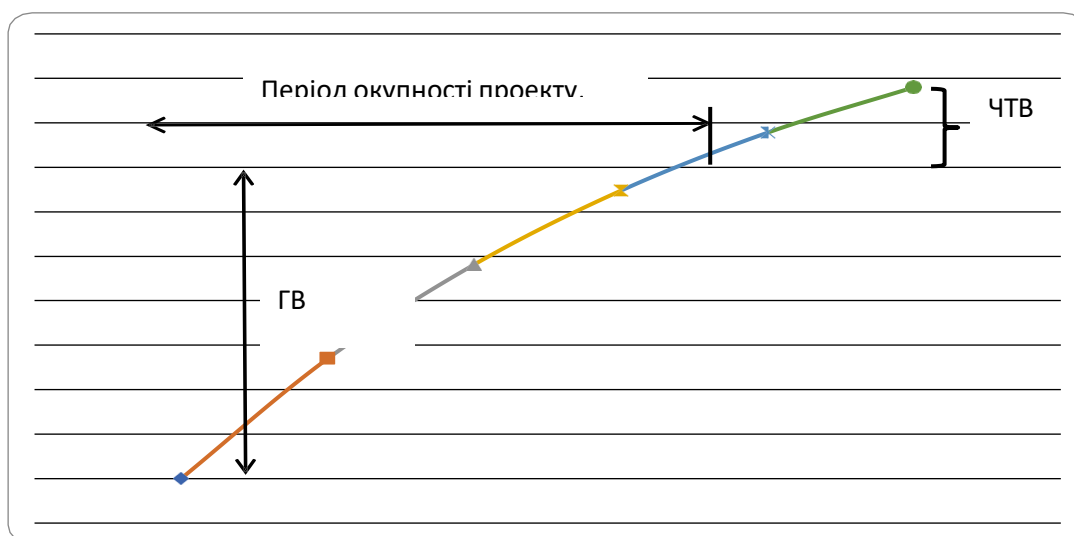


Рисунок 3.1. Фінансовий профіль проекту

Дана графічна репрезентація ґрунтується на показниках кумулятивного грошового потоку. Вона покликана візуалізувати ключові індикатори ефективності проекту, а саме: інтегральний економічний ефект (чиста теперішня вартість, ЧТВ), термін реалізації проекту (n), період окупності (ПО), найбільший обсяг відтоку грошових коштів та мінімальне значення кумулятивного грошового потоку, що позначається як ГВтах.

Інтеграція CRM-системи матиме позитивний вплив на оптимізацію функціонування логістичних процесів підприємства ТОВ «Кофі Лаб Груп».

Інтеграція CRM-системи в операційну діяльність ТОВ «Кофі Лаб Груп» забезпечить досягнення таких ключових результатів: суттєве зменшення тривалості обороту обігових коштів у діапазоні від 15 до 25 %; мінімізація

обсягів неліквідних складських запасів на 25–35 %; редукування витрат на придбання запасних частин – в середньому на 5% та більше; істотне підвищення якості обслуговування у сфері продажів – у середньому на 30–45 % та вище; збільшення ефективності функціонування бухгалтерсько-фінансових підрозділів, що виразиться у зниженні дебіторської заборгованості в середньому на 20% та більше; досягнення загальної оптимізації витрат – до 25% від сукупного річного обороту підприємства.

Оцінка синергетичного ефекту від реалізації зазначених заходів буде здійснена з використанням даних, представлених у Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Розрахунок синергетичного ефекту від впровадження CRM у функціонуванні логістичної системи на підприємстві ТОВ «Кофі Лаб Груп»

Реальний варіант (до впровадження заходів)		Проектний варіант	
Величина, тис.грн.	Логістичні витрати	Величина, тис.грн.	Логістичні витрати
890	Логістичні витрати постачання	920	Логістичні витрати постачання
428	Логістичні витрати виробництва	480	Логістичні витрати виробництва
1954	Логістичні витрати транспортування	1931	Логістичні витрати транспортування
2364	Логістичні витрати збуту	2290	Логістичні витрати збуту
1261	Логістичні витрати складування	1140	Логістичні витрати складування
6749	Разом	6320	Разом
Синергетичний ефект, тис.грн.		215	

Таким чином, аналіз табл. 3.6 доводить про те, що після втілення нової логістичної CRM-системи логістичні витрати скоротяться за всіма елементами логістичної діяльності. Це можливо завдяки впровадженню нової організаційної схеми перевезення вантажів та впровадженні нової системи обробки замовлень. Після впровадження нової логістичної системи підприємство ТОВ «Кофі Лаб Груп» отримає синергічний ефект у розмірі 215 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Регулярне проведення логістичних аудитів дає підприємству змогу знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування та покращувати швидкість виконання замовлень. Цей процес дозволяє виявити потенційні недоліки та сприяє розробці стратегії для подальшого розвитку.

Методологія Logistics Field Audit (LFA): Застосування цієї методології дозволяє детально оцінити ефективність логістичних операцій, виявляючи слабкі місця в усіх етапах логістичного циклу, таких як закупівлі, транспортування та складське зберігання. Виявлені проблеми є основою для розробки рекомендацій з оптимізації та інтеграції інноваційних технологій.

Логістичний аудит виявляє та оцінює ризики в логістичному ланцюгу, зокрема збої в постачанні, проблеми з якістю сировини та непередбачувані коливання попиту. Важливо зосередитися на управлінні постачаннями, запобіганні зниженню запасів і прогнозуванні попиту.

Впровадження інформаційних систем, таких як CRM і ERP, є важливим елементом для оптимізації логістичних процесів. Ці системи дозволяють покращити планування, облік та взаємодію з клієнтами, що в свою чергу підвищує ефективність та знижує витрати.

Реалізація CRM-системи на підприємстві дозволить зменшити логістичні витрати, скоротити час обробки замовлень та покращити обслуговування клієнтів. Задоволення споживчих потреб завдяки інтеграції нових технологій може сприяти суттєвому збільшенню конкурентоспроможності на ринку.

Ці заходи дозволяють компанії не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й покращити взаємовідносини з клієнтами, що є основою для сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

На підставі всебічного аналізу теоретико-методологічних засад становлення дієвої логістичної архітектури підприємства сформульовано такі ключові положення

1. Встановлено, що категорія «логістична система» є похідною від універсального поняття «система» і становить один з фундаментальних концептів у логістичній науці, імплементуючи системний підхід. В контексті сучасних реалій виділяють два ієрархічні рівні логістичних систем: макрологістика, функціонал якої зосереджений на вирішенні глобальних викликів управління матеріальними та інформаційними потоками, та мікрологістика, що досліджує специфічні аспекти менеджменту цих потоків на рівні внутрішньокорпоративної діяльності. З огляду на специфіку господарського функціонування, пропонується наступна дефініція: логістична система є відносно стабільною сукупністю елементів (структурних підрозділів підприємства, постачальників, споживачів, а також логістичних посередників), що інтегровані логістичними потоками та підпорядковані уніфікованому менеджменту логістичних процесів задля ефективної імплементації загальної бізнес-стратегії.

2. Встановлено, що логістична система може бути імplementована в будь-якій економічній системі, починаючи від масштабів окремої держави чи міждержавних об'єднань і закінчуючи рівнем окремого суб'єкта господарювання. Сформовані логістичні системи вимагають перманентної оптимізації. Модифікація та вдосконалення існуючої логістичної системи визначається як реінжиніринг логістичного процесу або логістичний інжиніринг, ключовою метою якого є підвищення ступеня інтеграції окремих компонентів логістичної діяльності.

3. Підтверджено, що оцінювання логістичної системи здійснюється як на

етапах її розробки та планування, так і для вже функціонуючих систем. У процесі оцінки необхідно зіставляти потенційні або фактично отримані переваги з витратами, понесеними на реалізацію проекту. Ці переваги маніфестуються у підвищенні якості обслуговування, скороченні операційних витрат, раціоналізації використання активів тощо.

4. Аргументовано, що наявність ґрунтовної нормативно-правової бази сприяє забезпеченню стабільності та транспарентності в операційних процесах, що, зі свого боку, підвищує рівень довіри між комерційними партнерами та споживачами. Невід'ємним аспектом також є гарантування безпеки вантажів та захист прав кінцевих користувачів. Регуляторні вимоги суттєво оптимізують управління складськими операціями, транспортуванням та дистрибуцією, що призводить до мінімізації витрат та зростання загальної ефективності. Крім того, дотримання правових норм дозволяє підприємствам відповідати міжнародним стандартам, що є критично важливим в умовах глобалізації бізнес-середовища.

5. В якості об'єкта дослідження функціонування логістичної системи підприємства було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Кофі Лаб Груп». Це виробничо-торгівельне підприємство є одним із провідних учасників українського ринку з постачання та виробництва ролетних систем, жалюзі та штор. До ключових конкурентних переваг ТОВ «Кофі Лаб Груп» можна віднести: оперативність у виконанні замовлень; продукцію високої якості; конкурентоспроможну цінову політику. За період своєї діяльності ТОВ «Кофі Лаб Груп» уклало численні комерційні угоди. Поточна чисельність персоналу ТОВ «Кофі Лаб Груп» становить 45 співробітників.

6. На підставі комплексного аналізу ключових економічних індикаторів фінансово-господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Кофі Лаб Груп» за період 2022-2024 років, можна сформулювати низку суттєвих спостережень. Зокрема, чистий дохід суб'єкта господарювання продемонстрував зростання на 26,28% у 2024 році відносно показника 2022

року, що може свідчити про позитивну динаміку в обсягах реалізації продукції або ефективність застосованої цінової стратегії. Примітно, що валовий прибуток за цей же період зріс ще істотніше – на 52,04%, що інтерпретується як наслідок більш ефективного управління собівартістю реалізованої продукції або розширення рентабельності операцій. Водночас, всупереч зростанню валового прибутку, чистий прибуток у 2024 році продемонстрував зниження на 6,00% порівняно з 2022 роком, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням інших статей витрат, зокрема, адміністративних, податкових або фінансових зобов'язань.

7. Дослідження підтвердило, що менеджмент логістичної діяльності ТОВ «Кофі Лаб Груп» інтегрує дві ключові функції: організацію постачання матеріальних цінностей від виробників та забезпечення їх подальшої реалізації визначеним контрагентам на ринку збуту. Фундаментом для побудови ефективної логістичної системи ТОВ «Кофі Лаб Груп» слугує діяльність спеціалізованого структурного підрозділу – департаменту логістики. Зазначений відділ функціонує як автономна організаційна одиниця та підпорядковується безпосередньо керівнику служби матеріально-технічного забезпечення (МТЗ).

8. Встановлено, що процес інтеграції CRM-системи в діяльність ТОВ «Кофі Лаб Груп» може бути концептуалізований як ієрархічна структура, де основоположним елементом виступає формування стратегічної концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, а кульмінаційною точкою є імплементація новітніх логістичних технологій. Таким чином, впровадження CRM-системи є багатоетапним процесом, що передбачає спочатку розробку стратегії, далі – системні трансформації організаційної структури, бізнес-процесів та корпоративної культури у сфері логістики підприємства, і завершується безпосередньою інтеграцією CRM-системи.

9. Проведені економічні обґрунтування демонструють, що внаслідок імплементації оновленої логістичної CRM-платформи очікується суттєве

скорочення логістичних витрат за всіма елементами операційної логістичної діяльності. Цей ефект досягається завдяки запровадженню передової організаційної моделі транспортування вантажів та модернізації системи обробки замовлень. Як наслідок, для підприємства ТОВ «Кофі Лаб Груп» буде досягнуто значного синергетичного ефекту, що становитиме 215 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакаєв О.О., Пономаренко Л.А. Теоретичні засади логістики. навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 489 с.
2. Балабанова Л.В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник. К.: Професіонал, 2020. 143 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Атіка, 2014. 480 с.
4. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48-60.
5. Войнаренко М. Управління матеріально-технічним забезпеченням: менеджмент постачально-збутових процесів. Хмельницький: ХДУ, 2023. 111 с.
6. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 282-288.
7. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 14-20.
8. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
9. Господарський процесуальний кодекс України від 6 листопада 1991 року № 1798-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text>
10. Грабчук І.Ф., Решетник А.В. Зростання ефективності логістичної діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції. 01 лютого 2024 р.* Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 57- 61.
11. Григорак М.Ю., Костюченко Л.В., Соколова О.Є. Логістична інфраструктура: навч. посіб. Київ: Логос, 2013. 400 с.
12. Григор'єв М.Н., Уваров С. О. Логістика: підручник для бакалаврів. К.:

Лібра, 2020. 836 с.

13. Гурч Л. М. Логістика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 560 с.

14. Гуторов О.І., Прозорова Н.В. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Аграрний менеджмент і підприємництво*. 2023. №8. С. 33-39.

15. Даниленко А.С. Логістика: теорія і практика: нач. посіб. К.: «Хай-Тек Прес», 2020. 408 с.

16. Дацко М., Квасній С. Моделювання транспортної логістики нафтопродуктів у мережі АЗС. III міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства». 6-7 грудня 2022 р. Дніпро: Професіонал, 2022. С. 104-106.

17. Дачковський В.О., Сампір О.М. Алгоритм функціонування системи логістичного забезпечення. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2019. № 2. С. 87-92.

18. Дикань В.Л., Панчишин Я.М. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №26. С. 60-63.

19. Економіка підприємства: підруч. / заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

20. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

21. Євсєєва Г.В. Використання принципів логістики в підвищенні ефективності закупівельної діяльності підприємств легкої промисловості. *Вісник Донецького університету. Серія Б. Економіка і право*. Спецвипуск. Донецьк, 2006. Т.1. С. 261-268.

22. Євсєєва Г.В. Промислове підприємство як об'єкт логістичного впливу. Збірник тез доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції. К.: НУХТ, 2016. С. 48-49.

23. Заборська Н.К. Жуковська Л.Е. Основи логістики: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 216 с.
24. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2021. № 4 (12). С. 182–191.
25. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 72-79.
26. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. К.: КНЕУ, 2013. 284 с.
27. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 360 с.
28. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2013. №. 10. С. 87-97.
29. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 166-169.
30. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. *Інноваційна економіка*. 2014. № 2 (51). С. 131-136.
31. Коляда О.П., Докуніхін В.З. Логістичні системи доставки специфічних вантажів. Київ: Університет "Україна", 2021. 531 с.
32. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
33. Костюк Г.В., Гурич Ю.А. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318>
34. Костюченко Л. В. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_32.

35. Крайник О. П. Клепикова З. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Дакор, 2020. 260 с.
36. Кривов'язюк І., Смерічевський С., Кулик Ю. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств. Київ: Кондор, 2018. 385 с.
37. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи: Навч.посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
38. Крикавський Є. Логістика для економістів. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2014. 448 с.
39. Крикавський Є.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2021. № 416. С. 52–61.
40. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В., Репін А.О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 136-149.
41. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 89-96.
42. Логістика: навч. посіб. / В.П. Волков та ін. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 356 с.
43. Луценко І.С., Коновалова І.В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430-435.
44. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
45. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 108-111.
46. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
47. Міхно І.С., Коваль В.В., Коваленко-Марченкова Є.В. Управління адаптацією логістичних ланцюгів підприємств. *Економічні інновації*. 2020. Т.

22, Вип. 4. С. 109-115.

48. Міщук І. П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 4. С. 102–110.

49. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навч. літератури, 2017. 412 с.

50. Нікішина О.В., Тараканов М.Л. Маркетинговий вимір механізмів логістичної взаємодії у ланцюгах товарних ринків. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 2. С. 39-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_7.

51. Окландер М.А. Логістика: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

52. Окландер М.А. Логістична система підприємства: моногр. О.: «Астропринт», 2014. 312 с.

53. Організація та проектування логістичних систем: підручник / М.П. Денисенко та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 336 с.

54. Офіційний сайт компанії ТОВ «Алсер». URL: <https://alser.ua/>

55. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(36). С. 166-170.

56. Парсяк В. Маркетинг: від теорії до практики. Київ: Наукова думка, 2017. 256 с.

57. Писаренко В.В. Особливості логістичних систем в сільському господарстві. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2022. №7. С. 146-150.

58. Пономарьова Ю. Логістика. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 328 с.

59. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

60. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

61. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

62. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 5 квітня 2007 року № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>

63. Про приєднання України до Конвенції про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів: Закон України від 1 серпня 2006 року № 57-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-16#Text>

64. Про страхування: Закон України від 7 березня 1996 року № 85/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>

65. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24 червня 2004 року № 1861-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>

66. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 1 липня 2004 року № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>

67. Репіч Т.А., Дячкова Т.О. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/84.pdf

68. Смирчинський В.В., Смирчинський А.В. Основи логістичного менеджменту. навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2013. 239 с.

69. Смирнов І. Логістика: просторово-територіальний вимір. Київ: ВГЛ "Обрії", 2014. 335 с.

70. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 54-59.

71. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 288-292.

72. Стехін В.В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. Т. 1. С. 291-295.

73. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу : монографія. Харків : ТОВ

«Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.

74. Сумець О. Основи операційного менеджменту. Київ: ВД "Професіонал", 2014. 416 с.

75. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодизєва Т.О. Виробнича логістика: навч. посіб. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2016. 352 с.

76. Торговельна логістика. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2014. 40 с.

77. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2018. 176 с.

78. Тридід О.М., Голофаєва І.П. Управління ризиками в логістиці. навч. посіб. Харків: Знання, 2016. 92 с.

79. Управління логістичними системами: навч. посіб. / В.П. Волков та ін.. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 260 с.

80. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с.

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

82. Фролова Л. В. Концепція логістичного управління основа підвищення ефективності функціонування підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2015. №526. С. 173-180.

83. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: моногр. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 162 с.

84. Хромов О. Логістика. навч. посіб. Київ: Бурун книга, 2012. 127 с.

85. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

86. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: підручн. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 292 с.

87. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів: Лібра, 2014. 196 с.

88.

Бібліографічна довідка

1. Мета та завдання магістерської роботи.
2. Види логістичних систем підприємства.
3. Особливості організації логістичної системи.
4. Оцінка ефективності логістичної системи.
5. Етапи формування логістичної системи підприємства.
6. Організаційна структура підприємства.
7. Основні економічні показники ТОВ «Кофі Лаб Груп».
8. Логістичний ланцюг створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі ТОВ «Кофі лаб груп»
9. Фінансовий профіль проекту.