

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Логістика»  
на тему: «Удосконалення логістичної діяльності підприємства  
в умовах євроінтеграції України»

Виконала:

студентка II курсу, групи 601-ЕМл

Сидорова Анастасія Костянтинівна \_\_\_\_\_

Керівник:

завідувач кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	6
1.1 Сутність системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України.....	6
1.2 Характеристика показників системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України.....	13
1.3 Нормативно-правове забезпечення системи удосконалення логістичної діяльності підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	32
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко».....	32
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	45
2.3 Діагностика існуючої системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко».....	58
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	67
3.1 Визначення резервів підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	67
3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій та систем для функціонування логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	75
3.3 Збільшення джерел формування прибутку ТОВ «Домінік Ко» як напряму підвищення ефективності управління.....	81
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	110

## ВСТУП

Стрімкий інноваційно-інвестиційний розвиток ринковоорієнтованих відносин в Україні, зокрема прискорення цифровізації всіх виробничо-комерційних процесів вимагає нових умов щодо забезпечення ефективності логістичної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. У такому випадку особливо нового значення набуває організація і координація логістичної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції України.

Однак, сам процес організації логістичної діяльності на вітчизняних підприємствах є складним і потребує багато зусиль, зокрема управління ними. Організація логістичної діяльності щороку повинна набувати нових обертів, зокрема в сфері автоматизації з запровадженням інформаційно-комунікаційних технологій. Адже, цифровізація України зумовлює функціонування підприємств у режимі Smart-завдань і цільових бізнес-схем, які в більшій мірі пов'язані з інтеграцією даних.

Відповідно, розв'язання проблем, пов'язаних із вдосконалення логістичної діяльності, потребує врахування наявності матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Велика кількість науковців намагаються сформулювати власні пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності підприємств. Серед них найцікавішими є роботи: О. Комеліної, О. Сумця, В. Алькеми, Н. Чухрай, Є. Крикавського, О. Гуторова, М. Окландера, Н. Тюріної, О. Тридіда, З. Патора-Висоцької, С. Смерічевської та ін.

Однак різноманітні точки зору, які представлені в цих наукових роботах, породжують все більшу кількість дискусій. Сама концепція управління логістичною діяльністю підприємства набула достатніх теоретико-методологічних обґрунтувань і методичних втілень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» в умовах євроінтеграції України.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств в умовах євроінтеграції України.

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності вдосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» в умовах євроінтеграції України.

Відповідно до поставленої мети у роботі були вирішені такі завдання:  
вивчити сутність системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України;

охарактеризувати показники системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України;

дослідити нормативно-правове забезпечення системи удосконалення логістичної діяльності підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ТОВ «Домінік Ко»;  
здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

продіагностувати існуючу систему управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко»;

визначити резерви підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

запропонувати впровадження сучасних інформаційних технологій та систем для функціонування логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

провести пошук резервів збільшення джерел формування прибутку ТОВ «Домінік Ко» як напряму підвищення ефективності управління.

Інформаційною базою слугували фінансова та статистична звітності ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., навчальні матеріали як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, економічні енциклопедії, словники, дані мережі Internet та ін.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: теоретичне узагальнення, індукції та дедукції, системний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, формалізації, графічний та табличний, класифікації та систематизації даних, системний підхід.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи ТОВ «Домінік Ко», аналізі методичних підходів щодо управління його логістичною діяльністю, розробці та використанні вдосконаленої системи управління логістичною діяльністю товариства, сутність якої полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на: VII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.); 73-й науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (м. Полтава, 21 квітня – 13 травня 2021 року).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів (9 підрозділів), загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок і включає 21 таблицю, 23 рисунки, список використаних джерел – 100 найменувань, 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

### 1.1 Сутність системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України

Успішність будь-якого підприємства та рівень його конкурентоспроможності, в першу чергу, залежать від злагодженої взаємодії усіх його підсистем, в тому числі й логістичної. Непередбачувані світові обставини, зокрема карантинні обмеження в період 2020-2021 років змусили в найкоротші терміни перейти на інші режими роботи.

Однак, на думку, як науковців, так і товаровиробників перехід на максимально можливі і раціональні дистанційні режими роботи вимагають: по-перше, додаткового переналаштування майже всіх бізнес-процесів; по-друге, пошуку оптимальних шляхів удосконалення логістичної діяльності [28, с. 208].

Проте повністю віртуалізувати всі логістичні процеси вітчизняних підприємств поки що не можливо. Адже, до основних видів логістичної діяльності підприємства відносяться наступні процеси:

- вибір часу і місця функціонування логістичної системи;
- внутрішнє та зовнішнє транспортування (безперервність доставки вантажів);
- комплектування розмірів і кількості замовлень, вантажопереробка і система управління фізичним розподілом (також виконуються персональні замовлення споживачів);
- постачання (обсяги матеріальних ресурсів для забезпечення потреби виробництва);
- складування та управління запасами;
- зворотна дистрибуція (управління реверсивним матеріальним потоком);
- оптимізація логістичних комунікацій.

В наукових літературних джерелах існують різні наукові підходи до змісту дефініції «логістична діяльність підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до змісту дефініції «логістична діяльність підприємства»

Сутність і зміст	Автор, джерело
частина управління ланцюгом поставок, що планує, впроваджує та контролює ефективний прямий та зворотний потоки зберігання товарів, послуг і пов'язаної з ними інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення потреб клієнтів;	В. Амітан, Р.Ларіна, В. Пілюшенко [12]
реалізація основних логістичних процесів: 1) координація (оперативно-календарний планування постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів); 2) транспортно-складські; 3) внутрішньозаводське переміщення матеріалів, сировини, запасних частин і готової продукції, завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва тощо; 4) господарська діяльність щодо реалізації продукції, прогнозування попиту, сервісного обслуговування, оперативно-календарне планування, оброблення замовлень клієнтів, складські та транспортні операції;	М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин [17]
формування господарських зв'язків; визначення потреб у перевезенні продукції, її обсягах; визначення послідовності та пересування продукції по ланках крізь міста складування; вибір видів транспортування, транспортних засобів, маршрутів і технології транспортування; координація оперативного управління поставками та перевезенням продукції; оптимізація запасів продукції; розміщення та організація діяльності підприємств складської мережі; надання логістичних послуг;	І. Луценко [53, с. 33]
весь перелік процесів логістичної діяльності у комплексі, а саме: матеріально-технічне забезпечення, виробництво продукції, транспортування, складування, формування запасів продукції, обслуговування споживачів і збут готової продукції.	Н. Коніщева, Н. Трушкіна [39, с. 116]
це особливий вид господарської діяльності, реалізація якої потребує здійснення послідовних процесів логістичної діяльності в єдиному комплексі, що дозволяє мінімізувати витрати і збитки підприємства за рахунок оптимізації логістичного «ланцюга» та зменшення впливу зовнішніх ризиків;	
практична реалізація комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій	В. Алькема, О. Сумець [11]

**Примітка.** Розроблено за джерелами [11; 12; 17; 39; 53].

Алькема В.Г. і Сумець О.М. у своїх публікаціях приділяли велику увагу алгоритмам вирішення завдань, пов'язаних із функціонуванням логістичної діяльності підприємств. Науковці проаналізували матеріали сучасних українських

і американських наукових видань логістичної направленості [11]. Згідно цих досліджень логістична діяльність є практичною реалізацією комплексних логістичних функцій та елементарних логістичних операцій [11].

Метою логістичної діяльності підприємства науковці називають гармонізацію інтересів всіх учасників процесу, а саме: виробників, постачальників і споживачів [11; 39; 43; 46]. В той же час до основних напрямів удосконалення логістичної діяльності підприємства відносяться такі системи:

параметрів вхідних потоків ресурсів на основі покращення зв'язків з постачальниками;

оптимізації внутрішніх потоків, тобто результатів і погодженості дій підрозділів підприємства;

зв'язків з споживачами, забезпечення найбільш точної відповідності вихідних потоків товарів та послуг з їх вимогами [45].

Разом з тим дослідження сутності змісту логістичної діяльності підприємства потребує розгляду її складових. Варто зазначити, що на даний час немає єдиного підходу до виділення як видів логістичної діяльності, так і логістичних функцій. Зокрема, професор Є.В. Крикавський пропонує проводити класифікацію видів логістичної діяльності за двома ознаками: фазовою та функціональною (табл. 1.2) [42; 44; 46].

Таблиця 1.2 – Класифікація видів логістичної діяльності підприємства

Основні види логістичної діяльності підприємства			
фази	логістика постачання; виробнича логістика; логістика збуту (розподілу); посередницька логістика; логістика рециркулювання (повторного використання та утилізації); складська логістика; логістика запасів; фінансова логістика; інформаційна логістика	управління замовленнями; транспортування; складування; пакування і управління запасами; логістичне обслуговування (логістичний сервіс)	функції
фазова логістична діяльність підприємства		функціональна логістична діяльність підприємства	

**Примітка.** Розроблено за джерелами [42; 44; 46].

Згідно із такою класифікацією видів логістичної діяльності підприємства за першою ознакою в межах економічного об'єкта виокремлюють логістику матеріального потоку, логістику фінансів та інформаційну логістику [20]. Фазова



логістичної діяльності є більш широким поняттям та включає в себе кілька видів функціональної логістичної діяльності (логістичних функцій). Логістичні функції виконуються в усіх функціональних областях логістики (фазах трансформації логістичного потоку). Зміст основних фазових видів логістичної діяльності наведений в табл. 1.3 [22; 64; 80]. Таким чином, види фазової логістичної діяльності поділяються на логістичні функції та процеси, які в свою чергу складаються з логістичних операцій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Короткий зміст основних видів фазової логістичної діяльності підприємства

Вид фазової логістичної діяльності	Фазові логістичні функції та процеси
Розподіл (збут)	Планування збутової мережі, координація з планом маркетингу, прогнозування попиту, формування та розвиток господарських зв'язків по поставкам товарів, планування збуту, складування та управління запасами готової продукції, завантажувально-розвантажувальні і транспортно-складські роботи з готовою продукцією, оброблення замовлень та логістичне обслуговування споживачів, пакування, оперативно-календарне планування транспортування готової продукції, доставка продукції клієнтам.
Підтримка виробництва	Координація з планом фізичного розподілу, оперативно-календарне планування переміщення незавершеного виробництва, внутрішньозаводські переміщення матеріалів, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з незавершеним виробництвом, оперативне забезпечення виробничих підрозділів сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими виробами, складування незавершеного виробництва.
Постачання	Координація з оперативно-календарним планом виробництва, визначення потреб у матеріально-технічному постачанні, розміщення замовлень (вибір і проведення переговорів з постачальниками, укладання договорів), координація з постачальниками та складання оперативно-календарного плану постачання, закупівля, транспортування, складування сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, товарів, управління запасами у постачанні, завантажувально-розвантажувальні й транспортно-складські роботи з предметами постачання.
Рециклювання	Планування процесів рециклювання; складування та зберігання виробничих відходів, відпрацьованої продукції, тари, упаковки; організація транспортування відходів і т.п. до місць переробки, утилізації; організація повернення тари та неякісної продукції, матеріалів; переміщення та проміжне складування в процесі переробки та утилізації відходів.

Існує два види логістичних функцій: оперативні та координаційні.

Оперативний характер функцій – це безпосереднє управління рухом матеріальних ресурсів в сферах постачання, виробництва та розподілу. До функцій логістичної

Управління замовленнями координації відносять: виявлення та аналіз потреб виробництва в матеріальних ресурсах; аналіз та прогнозування ринків; обробка інформації щодо замовлень та потреб клієнтів. Елементарною самостійною складовою логістичної діяльності є логістична операція.

Таким чином, інакше кажучи, логістична діяльність як на промислових, так і підприємствах, що надають сполуги є складовою частиною логістичних систем. Більшість дослідників розглядають логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, які в свою чергу поділяються на логістичні процеси та логістичні операції (рис. 1.2).

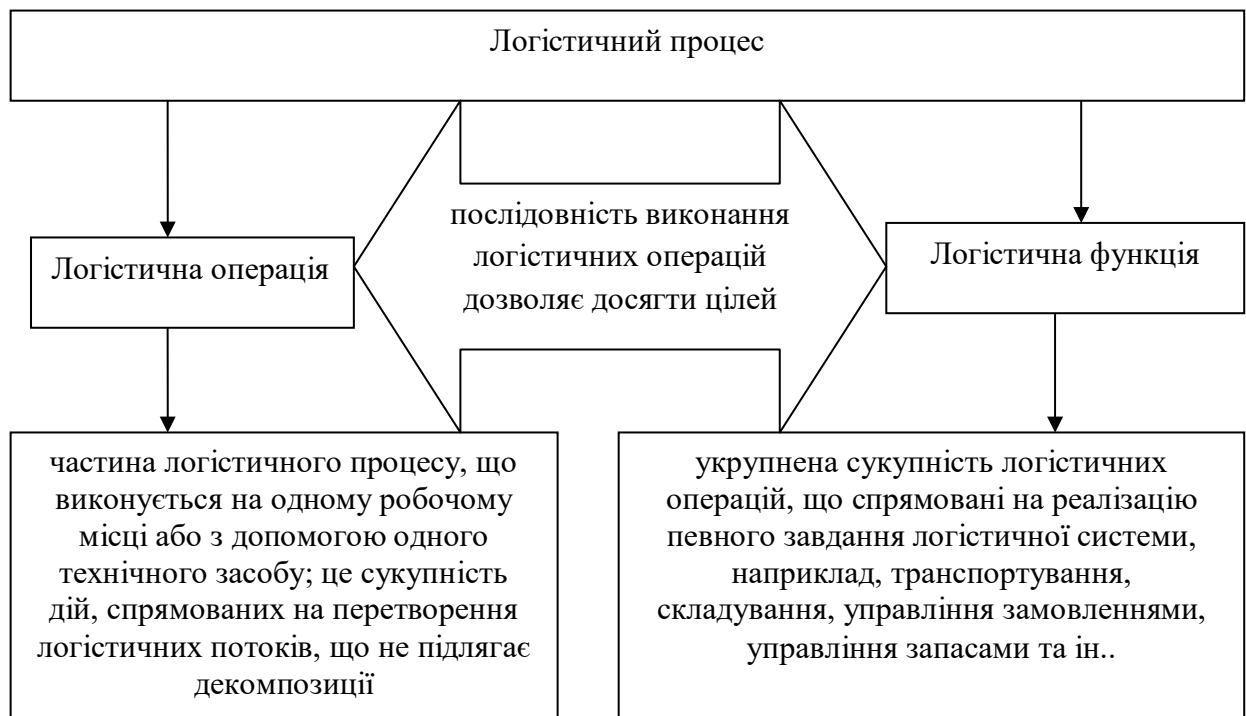


Рисунок 1.1 – Логістична діяльність через реалізацію логістичних функцій підприємства

**Примітка.** Розроблено за джерелами [42; 43; 46; 51].

Отже, взаємозв'язок логістичних операцій та потоків ілюструють схеми взаємодії потоків. Для організації логістичної діяльності на підприємстві необхідно

виділення функціональних областей логістики, логістичних функцій та операцій. Організація логістичної діяльності являє собою координацію та оптимізацію в часі та просторі всіх її матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів. Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку організації логістичної діяльності підприємства [39; 51]:

операційної координації (наприклад, координації транспортних та складських процесів у фізичному розподілі продукції з метою зниження витрат);

цілісної координації процесів фізичного розподілу товарів (наприклад, транспортних, складських, пакувальних, опрацювання замовлення, обслуговування споживача) та міжфункціональної координації (наприклад, логістики з маркетингом, фінансами, кадрами тощо);

стратегічної інтеграції на базі інформаційних технологій всіх ланок повного логістичного ланцюга (наприклад, від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу) з метою отримання стратегічних ефектів.

На рис. 1.2 наведено схему основних процесів логістичної діяльності на виробничому підприємстві [39].

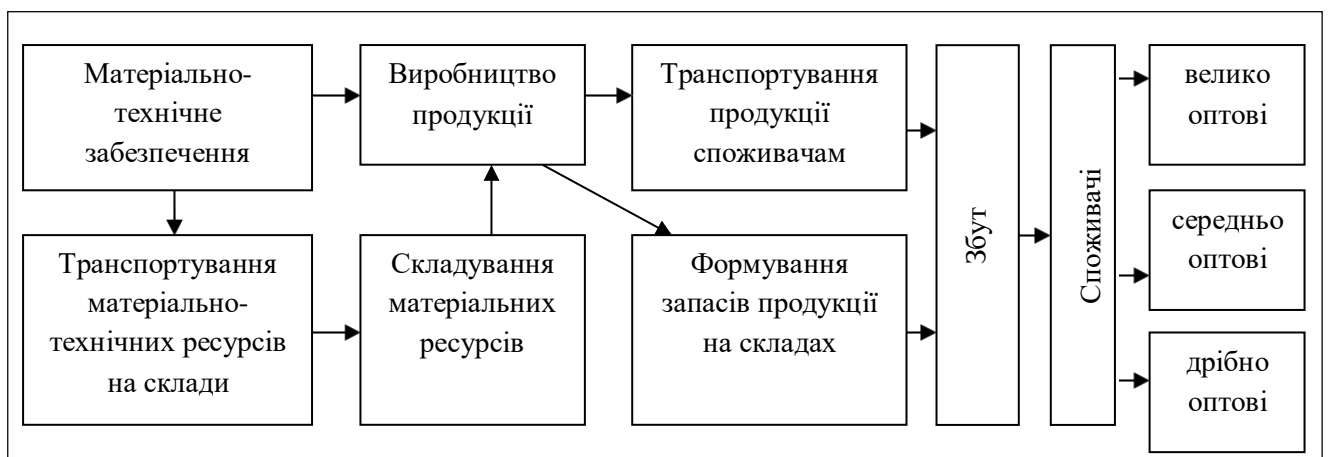


Рисунок 1.2 – Послідовність процесів логістичної діяльності на виробничому підприємстві

Кожне підприємство організує свою логістичну діяльність по-своєму. Крикавський Є.В. виділяє такі напрями організації логістики [39; 42; 51]: орієнтація на ринок; орієнтація на логістичний канал.

Орієнтація на організацію логістичних процесів передбачає ефективне керування всіма логістичними операціями, що додають вартість до реалізованої продукції. У цьому випадку компанія ставить задачу максимально швидкого виконання замовлень. Процесна орієнтація організаційних структур є найбільш розповсюдженою [21]. Організація логістики, орієнтована на ринок, зосереджує зусилля у сфері спільної реалізації поставок клієнтам та сфері координації продажів (цей напрям менш поширений).

Орієнтація на чітку роботу каналів розподілу передбачає тісну координацію між логістичною діяльністю виробника і подібних операцій клієнтів, дистрибуторів, постачальників (використовується рідко).

Одним з важливих завдань логістичного управління є дослідження та оцінка стратегічних та операційних аспектів організації логістичної діяльності на підприємстві.

Колектив науковців до задач логістичної діяльності підприємства включають:

- формування оптимальної виробничої програми підприємства;
- налагодження виробничо-збутової системи підприємства, що відповідає структурі споживчого попиту;

- розробку алгоритму її змін при коливаннях споживчого попиту у випадках ресурсних обмежень;

- оптимізацію запасів на кожному рівні логістичної системи підприємства;
- оптимізацію руху матеріальних та інформаційних потоків логістичної системи;

- оптимізацію загальних витрат при організації і руху матеріальних та інформаційних потоків логістичної системи [60, с. 67; 61; 39].

Отже, логістична діяльність, яка проводиться з урахуванням загальної корпоративної стратегії підприємства, є ефективним засобом ведення конкурентної

боротьби. Тому, за таких обставин, в сучасних умовах ведення підприємницької діяльності керівники підприємств приймають управлінські рішення щодо передачі здійснення окремих логістичних процесів (або всього комплексу логістики) спеціалізованим логістичним провайдером. Логістична діяльність в економічних системах, у свою чергу, крім безпосередніх операцій з матеріальним потоком включає в себе комерційні операції та операції з управління потоками (планування, координація та ін.). До переліку логістичних операцій не належать лише технологічні операції по виготовленню продукції. Виконання тих чи інших логістичних операцій створює відповідні пов'язані між собою логістичні потоки з певними параметрами.

## 1.2 Характеристика показників системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України

Ефективність функціонування логістичної діяльності на підприємстві залежить від розвитку логістичної інфраструктури, завдяки якій виконуються всі необхідні логістичні процеси та операції з матеріальними та іншими супутніми їм потоками.

Проблема формування логістичної інфраструктури та її ефективне управління розглядається як цінний актив, що сприяє виключенню додаткових непотрібних витрат. Інфраструктуру логістичних процесів можна розглядати як систему засобів просторово-часового перетворення логістичних потоків та сукупність підприємств, що забезпечують організаційно-економічні умови проходження цих потоків [24]. Кожному із зазначених вище видів логістики притаманні окремі логістичні процеси, для ефективного управління якими застосовують низку методів та інструментів логістичної діяльності (табл. 1.4).

Аналізуючи табл. 1.4, можна зробити висновки, що управління логістичними процесами в діяльності підприємств реалізовується за допомогою низки методів та інструментів, найпоширеніші серед яких – «система JIT», «Канбан», ABC-аналіз і XYZ-аналіз.

Таблиця 1.4 – Характеристика видів логістики з виокремленням логістичних процесів, що в них відбуваються, інструментів і методів, які використовуються на підприємстві

Види логістики	Мета	Логістичні процеси	Інструменти та методи
Логістика постачання (транспортна)	Забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу	Управління транспортом; визначення раціональних маршрутів доставки; координація транспортного й виробничого процесу; організація переміщення вантажів	Метод кластерного аналізу, побудований на засадах багатофакторного аналізу; ABC-аналіз, XYZ-аналіз, система «ЛІТ»
Заготівельна логістика (закупівельна)	Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; повне задоволення потреб виробництва сировиною з максимально можливою економічною ефективністю	Планування придбання сировини й матеріалів; планування зав'язків із ринком поставок; визначення та встановлення оптимальних термінів заготівлі	Метод установлення економічної величини замовлення, відомий як «формула Вільсона»; метод МОВ («виготовити або придбати»); ABC- і XYZ-аналіз; «система ЛІТ»; система «Канбан»
Виробнича логістика (внутрішньо-виробнича)	Оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, які створюють матеріальні блага або надають матеріальні послуги	Планування виробництва на основі прогнозів потреб готової продукції; організація управління технологічними процесами виробництва; контроль якості; прогнозування; планування та нормування витрат матеріальних ресурсів у виробництві; організація роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту	Метод повних витрат; ABC-аналіз і XYZ-аналіз; «система ЛІТ»; система «Канбан»
Логістика збуту (маркетингова або розподільча)	Забезпечення найбільш ефективної організації розподілу виробленої продукції, що охоплює весь ланцюг системи розподілу: маркетинг, транспортування, складування	Управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними й нематеріальними операціями; організація процесів збуту	Методи центра ваги, гравітації; промислової динаміки, формування зразків (еталонів); «система ЛІТ»

Розглядаючи логістичну діяльність підприємств як практичну реалізацію комплексних логістичних функцій, які поділяються на логістичні процеси та логістичні операції, потрібно відзначити, що застосування науково-методичного інструментарію й практичних досягнень логістичної науки ускладнено специфікою та особливостями [10].

Застосування систем оцінювання результатів логістичної діяльності покликані вирішити три основні завдання: моніторинг логістичних операцій, контроль над ними та оперативне управління [25]. Моніторингові показники дозволяють прослідкувати за динамікою роботи логістичних систем. До типових моніторингових логістичних показників можна зарахувати рівень логістичного сервісу та елементи структури витрат.

Контрольні показники відображають поточні результати діяльності та слугують для коректування логістичного процесу в тих випадках, коли він відхиляється від встановлених нормативів (наприклад, відслідковування пошкоджених вантажів під час транспортування). Показники оперативного управління призначені для мотивації персоналу. Показники оперативного управління призначені для мотивації персоналу. Показники, які пов'язані із оцінюванням вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на:

показники, що характеризують логістичну систему;

показники, що характеризують роботу логістичної системи.

Згідно логістичного підходу всі логістичні активності поділяють на:

комплексні: базові, ключові та підтримуючі логістичні функції;

елементарні: логістичні операції [48; 56; 72] (рис. 1.3).

Такий підхід зводить види фазової логістичної діяльності до логістичних функцій. Базовими логістичними функціями є:

постачання, виробництво збут;

ключовими – транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка;

підтримуючими – складування, вантажопереробка (обробка вантажів), пакування, прогнозування попиту, повернення продукції, збір та утилізація відходів (управління вторинними матеріальними ресурсами) та ін.

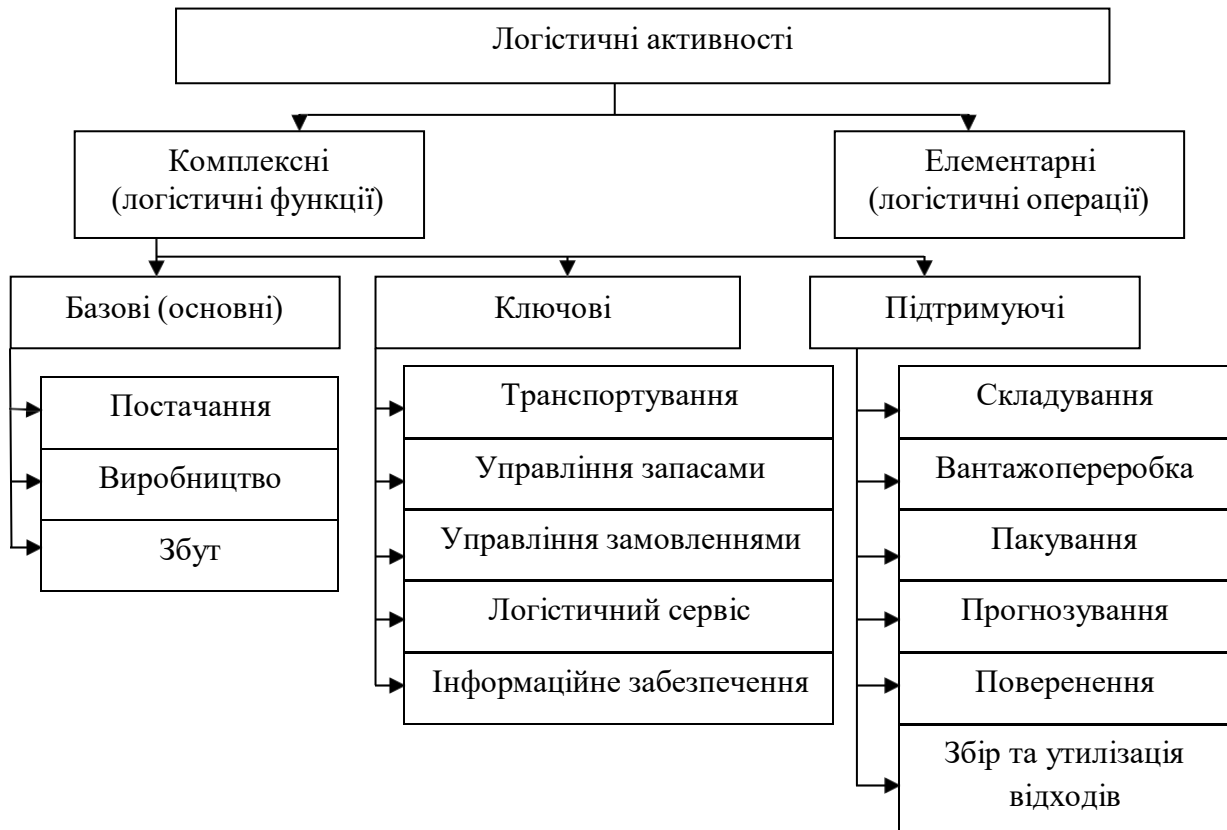


Рисунок 1.3 – Класифікація логістичних активностей підприємства

До першої категорії можна зарахувати логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси.

Логістичні активи можуть становити ліву частку активів підприємства. Наприклад, у дистрибуторів вони перевищують 90 % від загальних активів. Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішно окупуються інвестиції, вкладені в основні засоби [29].

Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть: площа, м<sup>2</sup>; місткість, м<sup>3</sup> або кількість товару в тоннах; пропускна спроможність, т/добу; кількість, од. [14].



Показники ефективності логістичної системи характеризують здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо і визначаються за формулою 1.1 [9; 16]:

$$E = P/V, \quad (1.1)$$

де, E – ефективність;

P – результат;

V – витрати, що забезпечили цей результат.

Однак наявність системи оцінювання логістичної діяльності спостерігається лише на підприємствах, де передбачена інтеграція логістики з інформаційними системами управління, що становить незначний відсоток серед досліджуваних підприємств.

Таким чином, у свою чергу, метою формування системи показників логістичної діяльності на підприємстві є створення бази даних, яку можна використати для оцінювання логістичної системи та її компонентів та виявлення можливостей підвищення ефективності, продуктивності, надійності та гнучкості [30]. Після визначення показників логістичної активності підприємства доцільно застосувати бенчмаркінг – порівняти з найкращими показниками у галузі, що дасть можливість виявити: потенціал для удосконалення діяльності підприємства; чинники збільшення капіталізації; джерела прихованих витрат [9].

Ефективність логістичної діяльності підприємств залежить від усього спектру показників логістики, зокрема сфери поставок: від надійності до ціни одиниці матеріального ресурсу. Економічна ефективність підприємства залежить від управлінських рішень у системі: закупівля – транспортування – поставки.

Протягом останнього десятиліття накопичено чималий досвід удосконалення загальних принципів і механізмів логістичної діяльності. Так, рівень прибутку є основним показником ефективності функціонування як логістичної діяльності, так і підприємства взагалі [34]. У той же час відзначається, що інтегральним критерієм оптимальності логістичної діяльності є мінімум загальних витрат, що не суперечить логістичній концепції загальних витрат.

Неодмінною умовою якісної логістичної діяльності є здатність до адаптації, а також висока надійність і стійкість, що виступають фундаментальними принципами функціонування. Це, в свою чергу, створює передумови для організації комплексних логістичних систем з багатьма функціональними завданнями [18].

Заслуговує на окрему увагу розроблена система узагальнених критеріїв конкретних показників, що визначають, характеризують і впливають на ефективність логістичної діяльності, зокрема: по-перше, за сферами постачання, виробництва і розподілу продукції; по-друге, за процесами транспортування і складування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Показники ефективності логістичної діяльності підприємства

Складові	Показники, що визначають ефективність логістичної діяльності
1	2
логістика закупівель	рівень інформатизації закупівельної діяльності;
	ступінь раціональності поставок сировини;
	коефіцієнт відповідності обсягів поставок сировини виробничим потребам в ній;
	коефіцієнт оборотності запасів по собівартості;
	коефіцієнт оборотності запасів по реалізації;
	коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом;
	рівень надійності постачальників;
	витрати на зв'язаний капітал;
	частка витрат на доставку сировини і матеріалів у вартості готової продукції;
виробнича логістика	коефіцієнт виконання виробничої програми;
	рівень гнучкості виробництва;
	коефіцієнт забезпеченості виробничого процесу запасами;
	рівень автоматизації процесів виробництва;
	коефіцієнт використання виробничих потужностей;
	питомі витрати сировини та матеріалів;
	частка виробничих витрат у вартості готової продукції;
збутова логістика	індекс динаміки продажів;
	коефіцієнт виконаних замовлень;
	рівень якості виконання замовлень;
	рівень задоволення потреб ринку;
	коефіцієнт точності прогнозування попиту;
	рівень логістичного сервісу;
	коефіцієнт оборотності готової продукції;
	ступінь гнучкості поставок продукції споживачам;
	частка витрат на доставку готової продукції у вартості готової відвантаженої продукції;

1	2
транспорткування та обробка вантажів	рівень узгодженості та збалансованості процесів транспортування;
	коефіцієнт надійності поставок продукції;
	рівень якості та оперативності проходження транспортної документації;
	ступінь збереження вантажу при транспортуванні;
	рівень оптимальності транспортних маршрутів;
	коефіцієнт використання парку транспортних засобів;
	коефіцієнт технічної готовності транспортних засобів;
	коефіцієнт виконання норм бюджету за транспортними витратами;
складська логістика	відсоток транспортних витрат у обсягах валової реалізації;
	коефіцієнт механізації та автоматизації складських робіт;
	комплексний коефіцієнт якості виконання складських робіт;
	коефіцієнт пропускної здатності складської системи;
	коефіцієнт використання складських площ;
	оперативність відклику системи складування на стандартне виробниче замовлення;
	швидкість обслуговування транспортного засобу на вхідному матеріальному потоці (сировини та матеріалів);
	швидкість обслуговування транспортного засобу на вихідному матеріальному потоці (готової продукції);
	частка витрат на зберігання сировини і матеріалів у вартості готової продукції;
питома вага витрат на зберігання готової продукції у її вартості.	

Для розрахунку ефективності ефективності закупівельної складової логістичної діяльності підприємства застосовують коефіцієнти оборотності запасів, рівень інформатизації закупівельної діяльності, показники надійності, раціональності поставок, їх відповідності потребам підприємства, показники витрат [41]. На наступному етапі, на основі розрахованих значень таких показників, визначається узагальнений показник ефективності постачальницької складової логістичної діяльності підприємства за відповідною формулою 1.2:

$$E_{\Pi} = \prod_{i=1}^9 K_i^{\Pi} \quad (1.2)$$

де  $i$  – порядковий номер показника;

$K_i^{\Pi}$  – нормоване значення індивідуального показника закупівельної діяльності в інтервалі від 0 до 1.

Таким чином, максимальне значення узагальненого показника ефективності постачання  $E_{\Pi}$  дорівнює 1, якщо хоча б один коефіцієнт  $K_i^{\Pi}$  дорівнює 0, то  $E_{\Pi} = 0$ .

Метою підприємств є прагнення щодо досягнення балансу між стабільністю і оперативністю виробничого планування. Адже, баланс впливає на рівень обслуговування покупців, можливість зменшення частки витрат, збільшення частки ринку [72]. У такому випадку, для забезпечення ефективної логістичної діяльності підприємства виробничі показники (зокрема, коефіцієнт виконання виробничої програми, використання виробничих потужностей, рівень гнучкості виробництва, забезпеченості виробничого процесу запасами тощо) посідають особливе місце [80, с. 159].

Узагальнений показник внутрішньовиробничої складової логістичної діяльності підприємства можна визначити наступною формулою 1.3 [80, с. 159]:

$$E_B = \prod_{i=1}^7 K_i^B \quad (1.3)$$

де  $i$  – порядковий номер показника;

$K_i^B$  – нормоване значення внутрішньо-виробничого показника в інтервалі від 0 до 1.

Для розрахунку ефективності збутової діяльності підприємства використовують коефіцієнти, які характеризують ступінь задоволення клієнтів і дозволяють зберегти або розширити зону обслуговування [47; 80, с. 159]. Вагомими показниками є визначення рівня динаміки продажів, оборотності запасів готової продукції, витрат на доставку готової продукції споживачам, точності прогнозування попиту. В такому випадку, точність прогнозу повинна відповідати допустимому інтервалу похибок прогнозування.

Узагальнений показник збутової складової логістичної діяльності підприємства визначається аналогічно попереднім складовим, а саме за формулою 1.4 [80, с. 159]:

$$E_3 = \prod_{i=1}^9 K_i^3 \quad (1.4)$$

де,  $i$  – порядковий номер показника;

$K_i^3$  – нормоване значення  $i$ -го показника ефективності збуту.

Для розрахунку ефективності транспортування використовують показники узгодженості, збалансованості, оптимальності та надійності процесів транспортування, якості та оперативності проходження транспортної документації, рівень ефективності використання автопарку транспортних засобів, питому вагу транспортних витрат [81].

Для розрахунку ефективності складської діяльності використовують показники механізації та автоматизації, якості виконання складських робіт, пропускної здатності складської системи, використання складських площ, оперативності та швидкості обслуговування, питому вагу витрат на зберігання.

Формула поєднання узагальнених показників ефективності складових логістичної діяльності (поєднання різних сфер: постачання, виробничої, збутової, транспортної та складської) в інтегральний показник має такий вигляд [62]:

$$E_{\text{феклд}} = 0,47553 \times (E_{\text{п}}E_{\text{в}} + E_{\text{в}}E_{\text{з}} + E_{\text{з}}E_{\text{т}} + E_{\text{т}}E_{\text{с}} + E_{\text{с}}E_{\text{п}}). \quad (1.5)$$

де,  $E_{\text{феклд}}$  – інтегральний показник ефективності логістичної діяльності підприємства;

$E_{\text{п}}$ ,  $E_{\text{в}}$ ,  $E_{\text{з}}$ ,  $E_{\text{т}}$ ,  $E_{\text{с}}$  – узагальнені показники ефективності складових логістичної діяльності, які пропонується розраховувати як добуток нормативних значень показників ефективності логістичної діяльності.

Коефіцієнт 0,4755 залежить від кількості складових логістичної діяльності підприємства ( $n = 5$ ), що розрахований за формулою 1.6:

$$P_{\text{п}} = 0,5 \sin(360^\circ \div 5) = 0,5 \sin 72^\circ \approx 0,47553. \quad (1.6)$$

Таким чином, логістична діяльність підприємства охоплює постачальницьку, внутрішньовиробничу, збутову, транспортну і складську складові, що обумовило необхідність їх комплексного врахування їх діяльності. Запропонована А.В. Ткачовою [80, с. 158-160] методика включає комплекс

оціночних критеріїв, які дозволяють всебічно оцінити ефективність функціональних складових логістичної діяльності підприємства, розрахувати інтегральний показник ефективності та перейти від абсолютних значень до коефіцієнтів близькості та віддаленості від граничних рівнів. Відповідно, у такому випадку, можна здійснювати оперативний контроль і корегування показників логістичної діяльності підприємства.

Група експертів запропонували оцінювати ефективність логістичної діяльності підприємства за допомогою оцінки ефективності логістичних витрат у порівнянні з отриманим результатом (формули 1.7 – 1.9) [63]:

$$E_{\text{ЛД}} = P \div B - P_{1 \text{ витрат}} \quad (1.7)$$

де,  $E_{\text{ЛД}}$  – ефективність логістичної діяльності підприємства;

$P$  – результат;

$B$  – витрати;

$P_{1 \text{ витрат}}$  – результат, отриманий на одиницю витрат.

$$E_{\text{ЛД}} = B \div P - ПВ_{\text{витрат на 1 отр.рез.}} \quad (1.8)$$

де,  $ПВ_{\text{витрат на 1 отр.рез.}}$  – питома величина витрат, що доводиться на одиницю отриманого результату.

$$E_{\text{ЛД}} = (P - B) \div P_{\text{ПВф}} \quad (1.9)$$

де,  $P_{\text{ПВф}}$  – питома величина ефекту, що доводиться на одиницю отримуваних результатів.

Колективи авторів визначили основні підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства, а саме оцінювання:

за критеріями ефективності логістичної діяльності – питова вага витрати, задоволення споживачів (якість), час і активи [49] (О. Тридід, Г. Азаренкова, С. Мішина, І. Борисенко)];

за критеріями корисного економічного ефекту; якість при заданому рівні логістичних витрат; ефективність функціонування матеріального потоку логістичному ланцюзі [33] (М. Кислий, О. Біловодська, О. Олефіренко, О. Смоляник);

на основі збалансованої системи показників і BSC [100] (Л. Фролова);

за допомогою діаграми збалансованих переваг [55] (Н. Михаліцька, М. Верескля).

Таким чином, враховуючи всі вищерозглянуті підходи, зокрема інтегративний і комплексний підходи до оцінювання розвитку логістичної діяльності підприємства можна сформулювати такі висновки:

оцінювання логістичної діяльності підприємства повинно бути комплексним і всеохоплюючим (враховувати всі логістичні сфери від постання до збуту з врахуванням транспортування і складування, так і ланцюг поставок тощо);

порівняння показників необхідно проводити з параметрами, які є кращими результатами в галузі, або серед суміжних галузей;

покращення параметрів здійснювати в сторону підвищення вимог як з вразуванням світового, так і вітчизняного практичного досвідів щодо логістичної діяльності підприємств;

система оцінювання показників логістичної діяльності підприємства повинна бути доступною, зрозумілою і простою у використанні фахівцями, відповідати високому аналітичному, інформаційному рівням;

інтегрування система оцінювання показників логістичної діяльності підприємства до корпоративних (логістичних) інформаційних систем;

оцінка повинна сприяти визначенню перспективних напрямків розвитку логістичної діяльності підприємства на майбутню перспективу для досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

### 1.3 Нормативно-правове забезпечення системи удосконалення логістичної діяльності підприємства

Вітчизняні нормативно-правові акти, в основному спрямовані на організацію транспортно-логістичної діяльності. Норми на деякі функції логістичної діяльності, зокрема транспортно-експедиційної діяльності, брокерських, митних процедур, відображені в Цивільному кодексі України [8], а також в Законах України: «Про транспорт» [7], «Про дорожній рух» [3], «Про захист прав споживачів» [4] та в інших законодавчих документах.

У вказаних законодавчих актах чітко не прописані норми і правила, а також відсутні системні підходи до реалізації логістичної діяльності на підприємствах. Відсутній регламент розвитку логістичної інфраструктури.

В цілому вітчизняне законодавство не охоплює всього правового поля логістичної діяльності підприємств. Відповідно існують певні проблеми нормативно-правового регулювання щодо логістичної діяльності вітчизняних підприємств.

Загальновідомо, що логістика, як частина економічної науки з організації раціонального процесу руху товарів і послуг, вимагає наявності правового базису, що забезпечує їх оптимальну взаємодію [83].

За сучасних умов господарювання взаємовідносини норм міжнародного та національного права ґрунтуються на двох процесах, а саме:

метою міжнародного права є зближення та уніфікацію норм для полегшення логістичної діяльності з практичної точки зору;

метою національного права є формування норм вітчизняного законодавства, що дають переваги перевізникам в межах країни, обмежують доступ на внутрішній ринок нерезидентів.

У форматі наукового дослідження проаналізовано нормативно-правове забезпечення розвинених країн світу, які мають лідерські позиції в сфері логістичної діяльності. Так, торговельний кодекс Німеччини (Handelsgesetzbuch)



практично на 80 % присвячено логістичним взаємовідносинам, керуванню ланцюгами поставок та пов'язаним з ними процедурам [32; 50].

В законодавстві Німеччини чітко прописані питання взаємовідносин держави і приватних осіб. Такі нормативні документи є обов'язковими для виконання державними структурами Німеччини і незалежними інститутами, а також є прототипом нового Закону про імпорт Європейського союзу (ICS) [32].

У Великобританії структура «Закону про логістику» (EM's) включає такі розділи:

- логістика й аутсорсинг;
- діяльність 3PL на транспорті;
- діяльність 3PL на складах;
- співробітництво по 4PL логістиці;
- закупівлі та тендери;
- угода в портах;
- ІТ-технології;
- співробітники й персонал;
- інтегровані мультимодальні та міжнародні контракти;
- дотримання торговельних і конституційних прав;
- дотримання закону про конкуренцію [32].

При розробці такого закону взяли участь провідні спеціалісти в області транспортування, логістики, управління ланцюгами поставок, включаючи фахівців з відомих асоціацій CILT, ELUPEG й Британська транспортна асоціація [32; 50]. У законі Канади «Global Logistics & Supply Chain» та Федеральному кодексі США (зокрема в розділі 49 «Транспорт») чітко визначені такі поняття, як: «логіст», «логістична діяльність» і «логістичний оператор», а також рекомендації щодо застосування цих понять при веденні бізнесу, отриманні освіти, створенні різних логістичних програм. В даних законах також вказана структура державного управління логістичною діяльністю в цих країнах [32; 54].

Аналізуючи закони, які регулюють логістичну діяльність підприємств розвинених країн світу, можна зробити висновок про те, що в національному

законодавстві з питань логістики мають бути визначені механізми державного регулювання, управління і контролю в сфері логістичної діяльності [52].

У законодавстві також мають бути визначені суб'єкти, правові та організаційні основи здійснення логістичної діяльності підприємств, права і обов'язки клієнтів і суб'єктів господарювання, договірні обов'язки при наданні послуг.

У більшості розвинених країн світу багато років діють як національні, так і міжнародні спеціалізовані підприємства, організації та асоціації, діяльність яких об'єднує наукові установи і промислові центри, спрямовані на розвиток логістичної діяльності шляхом визначення наукових і практичних підходів до стратегій логістики, генерацією ідей та обміном досвіду, та як правило, працюють у взаємозв'язку з державними органами [59]. Такі установи і об'єднання мають власні дослідницькі центри з розробленою методикою аналізу ситуації в промисловості, консультативні відділи, банки інформації та навчальні центри.

Однією з найвпливовіших міжнародних організацій в сфері логістики є Європейська логістична асоціація (European Logistics Association – ELA, 1984 р., Швейцарія), що координує дослідження і розробки в галузі логістики, а також об'єднує 36 національних асоціацій логістики багатьох європейських країн, в тому числі й України.

До основних завдань ELA відносяться:

- проведення логістичних досліджень та їх координація;
- розробка програм підготовки;
- підвищення кваліфікації фахівців у галузі логістики;
- підготовка рекомендацій з проблем логістики для Європейської комісії та національних урядів;
- розробка і ведення багатомовного термінологічного словника з логістики.

Також ELA проводить міжнародні конференції з логістики, займається розробкою і публікацією аналітичних оглядів з проблем логістичних витрат, сфери постачання, збуту, утилізації відходів в країнах Європи тощо. ELA видає

щомісячний журнал «Logistics Europe». При асоціації діє Європейська атестаційна рада з логістики, яка присвоює кваліфікації фахівцям в галузі логістики [98].

Окрім європейської ELA, варто відмітити такі міжнародні організації в галузі логістики:

Раду професіоналів в області керування ланцюгами поставок (The Council of Supply chain Management Professionals, США);

Раду логістичного менеджменту США (CLM);

Раду з ланцюгів поставок (The Supply-chain council, Англія);

Європейський сертифікаційний комітет з логістики (ECBL);

Всесвітнє Товариство інженерів-логістів (The International Society of Logistics (SOLE), США) та ін. [32].

Національні асоціації також керують навчальними закладами в питаннях щодо підготовки спеціалістів і фахівців з логістики, а також видають спеціалізовані книги і періодичну літературу.

Найбільш авторитетними виданнями в галузі логістики вважаються журнали: «Logistics» (Великобританія), «Logistiques Magazine» (Франція), «Logistik Spertrum» (Німеччина), «Production and Inventory Management» (США) та ін. [33, с. 266].

В 2005 р. була заснована Українська логістична асоціація (УЛА), яка об'єднала підприємства, навчальні заклади і фахівців (викладачів, тренерів, консультантів та логістичних менеджерів), з метою координації дій всіх тих, хто активно займається теорією і практикою логістики.

УЛА є асоційованим членом Європейської логістичної асоціації (рішенням Генеральної асамблеї Європейської логістичної асоціації від 19 травня 2008), що відкриває перспективи для співпраці на рівні професійних громадських об'єднань різних країн, можливість отримання нормативно-довідкової інформації та впровадження європейських стандартів у підготовці та підвищенні кваліфікації логістичного персоналу. Однак, на разі асоціація охоплює відносно невелику кількість підприємств-учасників ринку логістичних послуг, а її діяльність не має належного відображення серед всіх учасників ринку, що не дозволяє в певній мірі

говорити про УЛА як про національну логістичну асоціацію, на прикладом міжнародних аналогів.

Метою діяльності національної логістичної асоціації, за зразком європейської, є підготовка рекомендацій з ключових проблем логістики, а також розроблення пропозиції щодо досконалення нормативно-правової бази в галузі логістики для національних урядів.

Основну мету національної асоціації логістики в Україні сформулював М.А. Окландер [60, с. 164; 61], зокрема він назвав підготовцю висококваліфікованих спеціалістів, спроможних застосовувати методи логістики як у наукових організаціях так і підприємствах, що сприятиме розвитку національного ринку логістичних послуг.

З такою метою основними завданнями національної асоціації логістики має бути розвиток міжнародних контактів в галузі логістики, переклад і видання зарубіжної літератури з логістики; організація лекцій, круглих столів і семінарів, виставок, конференцій з метою пропаганди знань, обміну досвідом, надання методичної допомоги у сфері логістики; сприяння підвищенню професійного рівня спеціалістів з проблем логістики; здійснення наукових досліджень логістичної спрямованості [60, с. 164; 61].

В Україні на часі серед учасників ринку логістичних послуг більш помітною є діяльність неприбуткових асоціацій та об'єднань, діяльність яких направлена на розвиток транспортно-логістичної діяльності. Варто також відмітити навчальні центри, заклади вищої освіти з підготовки фахівців, які також видають й спеціалізовані журнали.

Варто відмітити створену наприкінці 1991 року Асоціацію Міжнародних Автомобільних перевізників України (АсМАП України), що сприяє розвитку перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом, в тому числі у міжнародному сполученні. При Асоціації Міжнародних Автомобільних перевізників України діє Навчально-консультаційний центр (НКЦ), який має відповідний сертифікат та акредитований при Академії МСАТ (IRU Женева) і проводить навчання водіїв, керівників і топ-менеджерів підприємств, які

здійснюють міжнародні перевезення вантажів та пасажирів. Після закінчення курсу навчання видаються відповідні документи європейського зразка [13].

Організацією, яка об'єднує учасників, що працюють у галузі автомобільного транспорту, для захисту своїх, координації спільних дій, направлених на розвиток транспортної галузі України є Всеукраїнська асоціація автомобільних перевізників (ВГО «ВААП»). ВГО «ВААП» має офіційне видання, журнал – «Укравтотранс» [19].

Започаткована західноукраїнськими транспортними компаніями Європейська спілка транспортників України (АЄСТУ). АЄСТУ створена з метою сприяння інтеграції національної транспортної системи на міжнародному транспортному ринку, взаємоузгодженості національного законодавства з європейським, забезпеченню вільного транзиту вантажів, ефективному функціонуванню національної мережі міжнародних транспортних коридорів відповідно до світових стандартів [27].

При підтримці державних органів влади України, консолідація роботи логістичних об'єднань може суттєво сприяти розвитку ринку логістичних послуг в країні, оскільки вони є реальними учасниками ринку і можуть вказати на існуючі проблеми, які стримують розвиток ринку, запропонувати підходи до вдосконалення законодавства в галузі логістики, розробки програм для підготовки фахівців у галузії логістики за та гармонізації інтересів держави з інтересами всіх учасників ринку.

Таким чином, розвиток й формування ринку логістичних послуг в Україні в умовах гострої конкуренції з боку міжнародних транспортно-логістичних компаній потребує посиленої уваги та підтримки з боку держави.

Розвиток логістичної діяльності підприємств сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки за рахунок створення сучасної логістичної системи, яка може забезпечити комплексну логістику постачання центрів виробництва, оптимізувати складські запаси і вивільнити фінансові ресурси. У такому випадку, за сучасних умов щодо регулювання і підтримки логістичної діяльності підприємств з боку державних органів влади має низку

переваг для економіки України. Розвиток глобальної логістичної системи спроможний забезпечити ефективне просування товарів від центрів виробництва до центрів споживання, зможе сприяти зниженню рівня інфляції за рахунок зменшення логістичних витрат, зниженню частки сукупних витрат на просування товарів і вантажів, підвищенню інвестиційної привабливості проектів по розташуванню виробництв на території України.

Таким чином, державне регулювання ринку логістичних послуг в Україні потребує відповідного законодавчого регулювання, зокрема розроблення сучасної нормативно-правової бази щодо логістичної діяльності підприємств, підвищення ролі недержавних організацій в управлінні та прийнятті управлінських рішень щодо умов діяльності вітчизняного ринку.

## Висновки до розділу 1

Вивчення сутності системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України свідчить про те, що вона повинна проводитися з урахуванням загальної корпоративної стратегії підприємства та є ефективним засобом ведення конкурентної боротьби. Тому, за таких обставин, в сучасних умовах ведення підприємницької діяльності керівники підприємств приймають управлінські рішення щодо передачі здійснення окремих логістичних процесів (або всього комплексу логістики) спеціалізованим логістичним провайдерам. Логістична діяльність в економічних системах, у свою чергу, крім безпосередніх операцій з матеріальним потоком включає в себе комерційні операції та операції з управління потоками (планування, координація та ін.).

Характеристика показників системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України, зокрема на інтегративного і комплексного підходів до оцінювання розвитку дозволяє сформулювати такі висновки: оцінювання логістичної діяльності підприємства повинно бути комплексним і всеохоплюючим (враховувати всі логістичні сфери від постання до збуту з врахуванням транспортування і складування, так і ланцюг поставок

тощо); порівняння показників необхідно проводити з параметрами, які є кращими результатами в галузі, або серед суміжних галузей; покращення параметрів здійснювати в сторону підвищення вимог як з врахуванням світового, так і вітчизняного практичного досвідів щодо логістичної діяльності підприємств; система оцінювання показників логістичної діяльності підприємства повинна бути доступною, зрозумілою і простою у використанні фахівцями, відповідати високому аналітичному, інформаційному рівням; інтегрування система оцінювання показників логістичної діяльності підприємства до корпоративних (логістичних) інформаційних систем; оцінка повинна сприяти визначенню перспективних напрямків розвитку логістичної діяльності підприємства на майбутню перспективу для досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

Дослідження нормативно-правового забезпечення системи удосконалення логістичної діяльності підприємства показали, що воно потребує відповідного законодавчого регулювання, зокрема розроблення сучасної нормативно-правової бази щодо логістичної діяльності підприємств, підвищення ролі недержавних організацій в управлінні та прийнятті управлінських рішень щодо умов діяльності вітчизняного ринку.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» є самостійним господарським товариством, заснованим у встановленому Законом порядку та як юридична особа здійснює організаційно-господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України і власного статуту (додаток А). Статут ТОВ «Домінік Ко» визначає загальні правові та економічні основи діяльності, внутрішні положення щодо діяльності, організаційної структури, спеціальної дієздатності.

Повне найменування товариства на: українській мові: Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко», а скорочено ТОВ «Домінік Ко»; англійській мові: Limited Liability Company «Dominik Co», а скорочено LLC «Dominik Co». Місцезнаходження ТОВ «Домінік Ко» залишилося незмінено, а саме: Україна, м. Полтава, вулиці Спаська, 10 і Маршала Бірюзова, 2.

Історія довідка свідчить про те, що в 1993 р. державна кондитерська фабрика в процесі приватизації була перетворена у Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер». В 2011 р. за рішенням Загальних зборів акціонерів товариства було змінено найменування на Публічне акціонерне товариство «Полтавакондитер» (ПАТ «Полтавакондитер») (додаток А).

В 2017 р. Загальними зборами акціонерів прийнято рішення про зміну типу й найменування на приватне акціонерне товариство «Домінік» (ПрАТ «Домінік»).

В 2021 р. позачерговими загальними зборами акціонерів, шляхом перетворення ПрАТ «Домінік», створено Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» (ТОВ «Домінік Ко») (додаток А). ТОВ «Домінік Ко» є правонаступником його майна, прав і обов'язків, що діє на підставі та у повній відповідності до Закону України «Про товариства з обмеженою та



додатковою відповідальністю» [6], Цивільного [8] і Господарського [2] кодексів України, інших чинних нормативно-правових та законодавчих актів України, а також власного статуту. Розмір статутного капіталу товариства становить 31 826 522,00 грн, що поділяється на прості акції номінальною вартістю 13,00 грн. кожна. Загальна кількість простих акцій ТОВ «Домінік Ко» складає: 2 448 194 (два мільйона чотириста сорок вісім тисяч сто дев'яносто чотири) штук, кількість голосуючих акцій складає: 2 448 194 (два мільйона чотириста сорок вісім тисяч сто дев'яносто чотири) штук (додаток А).

Діяльність ТОВ «Домінік Ко» будується на комерційних засадах, але з дотриманням принципу законності. Види економічної діяльності: виробництво какао, шоколаду, цукерок, печива, сухарів, вафель, зефіру, тістечок тривалого зберігання, цукристих кондитерських виробів, а також продукції для здорового способу життя. Вцілому до асортименту продукції ТОВ «Домінік Ко» входить 300 найменувань кондитерських виробів. Також до галузей діяльності відноситься оптова торгівля продуктами харчування, цукром, шоколадними і кондитерськими виробами, напоями.

Мета діяльності ТОВ «Домінік Ко»: по-перше, отримання прибутку внаслідок функціонування виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності; по-друге, задоволення громадських соціально-економічних потреб і зростання добробуту акціонерів та соціальних потреб працівників товариства.

Предметом діяльності ТОВ «Домінік Ко» є:

кондитерська промисловість;

виробництво кондитерських виробів, в тому числі й напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазурованих фруктів та горохів, борошняних виробів, тощо;

оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукру, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

самостійна реалізація кондитерських виробів через торговельну мережу, в т.ч. фірмову, надання різних послуг населенню; господарське харчування;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до чинного законодавства України; виконання торгових, торгово-посередницьких, комерційних, комісійних, фінансових міждержавних операцій та угод;

лізингова діяльність, в тому числі фінансовий лізинг; інвестиційна та фінансова діяльності.

Основними цілями підприємницько-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» на даному етапі розвитку є збільшення доходів включаючи: підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, обсягів продажів, підвищення продуктивності, а відповідно й потужності, зростання ефективності використання фінансових ресурсів, розвиток виробництва й оновлення технології та рецептур.

Досліджуючи ТОВ «Домінік Ко» як соціально-економічну систему управління, особливу увагу слід надати:

суб'єкту (керуюча підсистема товариства, що в свою чергу поділяється на професійний і громадський (Загальні збори учасників товариства));

об'єкту (керовані складові: трудові ресурси, інформаційні та інтелектуальні ресурси, енергетичні ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти) і виробничо-збутові процеси).

Професійний суб'єкт управління включає в себе апарат управління, до якого входять: директор, фінансовий директор, заступник директора з комерційної діяльності, головний бухгалтер, заступник директора з продажу по експорту, заступник директора правління з кадрових питань, начальник виробничого відділу, головний інженер, головний технолог, начальник планово-економічного відділу, начальник відділу маркетингу, начальник відділу логістики, начальник відділу матеріально-технічного забезпечення, юрисконсульт.

Досягнення мети підприємницько-комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» забезпечується його організаційною структурою управління (рис. 2.1) і виробничою (рис. 2.2).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Отже, організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» (рис. 2.1) є елементом внутрішнього середовища і має вигляд лінійно-функціонального типу.

Вищим органом управління ТОВ «Домінік Ко» є загальні збори учасників товариства. У період між зборами учасників ПрАТ «Домінік» може здійснюватися позачергові, що діють на підставі статуту (додаток А). Керівництво поточною діяльністю товариства здійснює директор і його заступники, які підзвітні з усіх питань своєї діяльності зборам учасників товариства.

Фінансовому директору ТОВ «Домінік Ко», у свою чергу, підпорядковані три відділи: планово-економічний; фінансово-економічний; бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером.

Заступнику директору з комерційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» підпорядковані три відділи: маркетингу (займається рекламою, просуванням готової продукції та сегментацією ринку); логістики (відповідає за вчасну доставку й зберігання сировини, матеріалів та полуфабрикатів, комплектуючих, а також готової продукції товариства. До фабрики підведені автомобільні й залізничні шляхи, а завантаження безпосередньо відбувається у вагони й власний автотранспорт ТОВ «Домінік Ко»); по контролю якості й безпеки продукції.

Головному інженеру ТОВ «Домінік Ко» підпорядковуються головний технолог, начальник виробничого відділу, головний механік, головний енергетик, начальник технічного відділу і начальник матеріально-технічного забезпечення.

У свою чергу начальнику матеріально-технічного забезпечення підпорядковуються завідувачі транспортного і складського господарств.

Заступнику директора з кадрових питань відповідає за своєчасне поповнення трудових ресурсів ТОВ «Домінік Ко» робітниками відповідної освіти та кваліфікації, слідкує за наявними трудовими ресурсами, їх освітою та підвищенням кваліфікації. У підпорядкуванні знаходиться інженер з охорони праці, який здійснює контроль за дотриманням правил безпеки при виконання робіт і розробку заходів спрямованих на виключення травматизму та виникнення різних аварійних ситуацій в товаристві. Також підпорядковується відділ інформаційного забезпечення.

Юрисконсульт ТОВ «Домінік Ко» підпорядковується безпосередньо голові правління, займається веденням юридичної документації, необхідної для нормальної діяльності товариства, оформленням договорів з постачальниками та покупцями, представленням інтересів товариства в судових засіданнях.

У відповідності до сучасних задач у структурі напрямку створені функціональні підрозділи ТОВ «Домінік Ко», що відповідають за окремі ділянки роботи (рис. 2.2). Оскільки досліджуване ТОВ «Домінік Ко» функціонує на основі базових технологічних процесів виробництва продукції, то в загальних рисах його можна віднести до товариств «технологічного» типу. Цехи, служби і господарства ТОВ «Домінік Ко» за своїми формами тісно взаємозв'язані між собою. На ТОВ «Домінік Ко» розрізняють такі види цехів і дільниць: основні; допоміжні; обслуговуючі. До виробничих (основних) підрозділів (ланок) ТОВ «Домінік Ко» відносяться цехи і дільниці, на яких здійснюються основні, допоміжні та пов'язані з ними обслуговуючі процеси, а співвідношення між ними впливає на рівень продуктивності праці та розміри цехових витрат.

Структура виробництва ТОВ «Домінік Ко» складається з двох окремих виробничих територій. Одна складається з чотирьох виробничих цехів, які мають різні технологічні напрямки: карамельний цех, цукерковий цех, шоколадний цех №1 та борошняний цех №1. У свою чергу карамельний цех складається із трьох відділів: зефірного, ірисного та карамельного. Друга виробнича територія складається з шоколадного цеху №2 та борошняного цеху №2.

Найважливішим у виробництві солодошів ТОВ «Домінік Ко» є контроль за якістю продукції, яким займається відділ по контролю якості й безпеки продукції. У відповідності з вимогами стандартів на ТОВ «Домінік Ко» здійснюється лабораторний контроль якості продукції, що випускається, на всіх етапах виробництва: від початкової стадії – контролю сировини, що надходить, – до контролю якості вже готової продукції. Завдання управління ТОВ «Домінік Ко» реалізуються через функції управлінської дії: планування, організація, мотивація і контроль, зокрема за станом охорони праці персоналу.

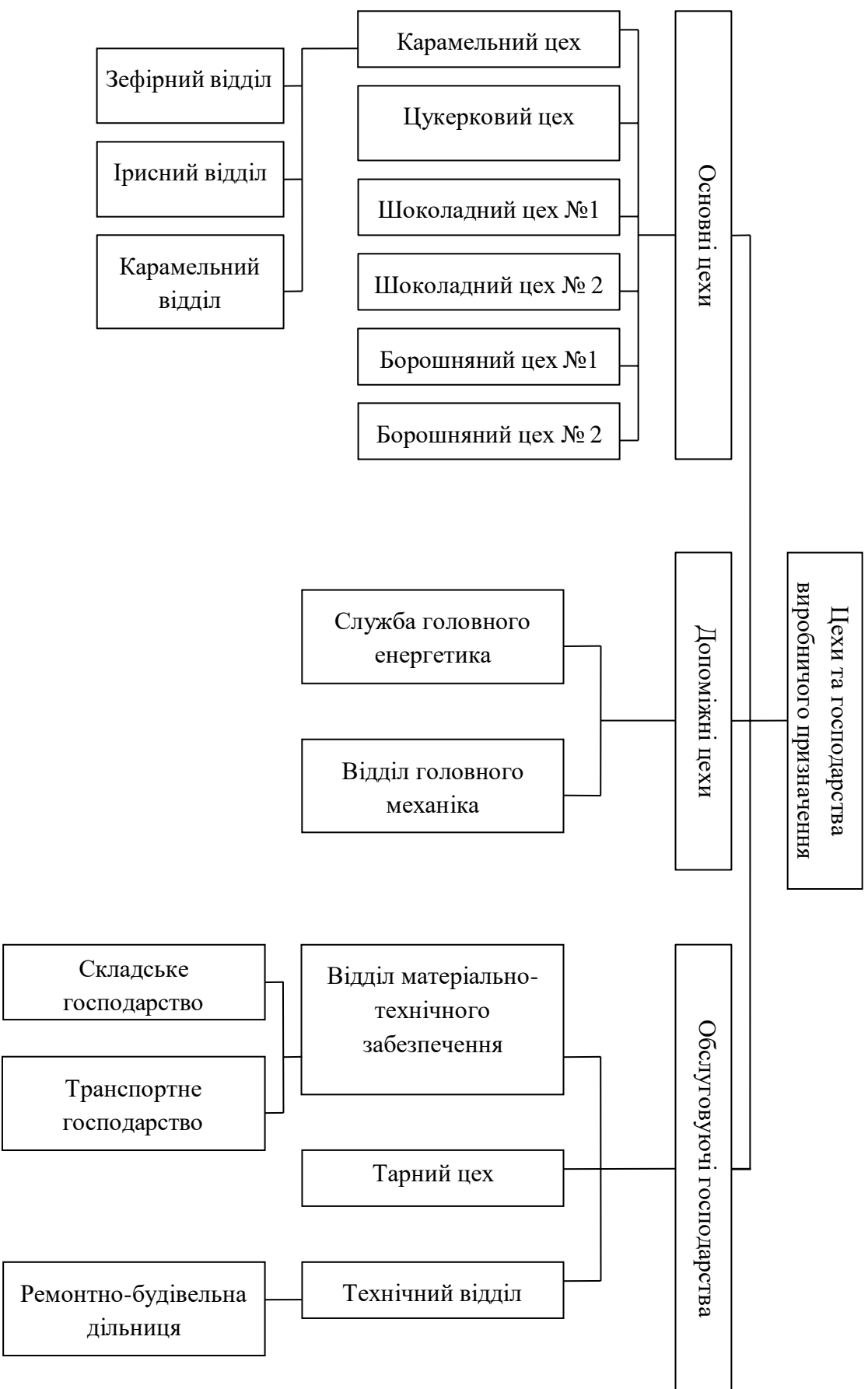


Рисунок 2.2 – Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко»

Доцільно провести кількісний та якісний аналізи персоналу ТОВ «Домінік Ко», котрі беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з товариством. На ТОВ «Домінік Ко» щорічно змінюється структура персоналу за категоріями відповідно потребам виробництва. В такому випадку виконаємо характеристику та наведемо динаміку загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	146	16,74	125	15,72	131	19,01	2,27	3,29
у тому числі: керівники	4	0,46	4	0,5	4	0,58	0,12	0,08
спеціалісти	110	12,61	100	12,58	102	14,8	2,19	2,22
технічні працівники	10	1,15	7	0,88	7	1,02	(0,13)	0,14
Виробничий персонал	602	69,04	559	70,31	445	64,59	(4,45)	(5,752)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Результати аналізу показників ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.1) показали, що найбільшу частину загальної кількості працюючих у 2020 р. склав виробничий персонал, зокрема 64,59 %. Кадрова політика ТОВ «Домінік Ко» направлена на зниження витрат на робочу силу. Керівництво товариства перевагу надається вирішенню локальних проблем. Перспективними напрямками для вдосконалення управління кадровим потенціалом є: по-перше, його через стабілізацію чисельності та якісне поновлення; по-друге, покращення якісних характеристик через підвищення професійно-кваліфікаційного рівня підготовки працівників.

Отже, з точки зору забезпечення достатнього кадрового потенціалу ТОВ «Домінік Ко» на сьогодні система управління персоналом є ефективною.

Постійно проводиться робота з кадрами, зокрема щодо створення умов для найбільш продуктивної реалізації кадрового потенціалу ТОВ «Домінік Ко» в цілому та кожного окремого працівника, зокрема шляхом вивчення його особистих професійних якостей і визначення найбільш прийнятого для нього робочого місця. Для формулювання висновків стосовно динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» розраховано відповідні показники, що надані в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
0-30	98	11,24	120	15,09	130	18,87	7,63	3,78
30-50	548	62,84	520	65,41	366	53,12	(11,72)	(12,29)
50-60	204	23,39	140	17,61	163	23,66	(0,27)	(6,05)
60-76	22	2,52	25	3,14	30	4,35	(1,83)	(1,21)
Разом	872	100	795	100	689	100	х	х

Результати аналізу показників ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.2) показують, що в 2020 р. у загальній структурі персоналу найбільшу питому вагу 53,12 % або 366 осіб склали працівники віком 30-50 років. Працівники віком 50 – 60 років склали 23,66 % або 163 особи у загальній структурі персоналу ТОВ «Домінік Ко». Працівники віком до 30 років склали 18,87 % або 130 осіб у загальній структурі персоналу ТОВ «Домінік Ко», а віком 60 – 76 років – 4,35% або всього 30 осіб.

На наступному етапі проводимо аналіз показників персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2018-2020 рр. (табл. 2.3). Результати аналізу показників табл. 2.3 показали, що специфічні особливості виготовлення продукції солодоців досліджуваного ТОВ «Домінік створили певні розміри персоналу за статтю. Отже, у загальній структурі персоналу за 2020 р. питома вага жінок склала 70,2 % (або 484 жінки), а чоловіків, відповідно, – 29,8 % (або 205 чоловік).



Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2018 – 2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р. до:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	270	219	205	41,41	30,96	29,8	(11,61)	(1,16)
Жінки	602	576	484	58,59	69,04	70,2	11,61	1,16
Разом	872	795	689	100	100	100	x	x

В результаті дослідження обраного ТОВ «Домінік Ко» визначено динаміку освітньої структури персоналу за 2018 – 2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Рівні освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість,	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	105	12,16	108	12,04	112	16,26	4,1	4,22
Початковий рівень вищої освіти	532	61,72	476	61,01	350	50,8	(9,92)	(10,21)
Вища освіта	235	27,11	212	26,95	227	32,95	(5,84)	(6,0)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Результати аналізу показників освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.4) свідчить про те, що в загальній структурі за 2020 р.: по-перше, найбільшу частку склали працівники, котрі мали початковий рівень освіти – 50,8 % або 350 осіб. Такий показник є меншим на 10,21 п.п. ніж у 2019 р. і на 9,92 п.п. ніж у 2018 р.; по-друге, частка працівників із вищою освітою склала 32,95 % або 227 осіб, що менше на 6 п.п. ніж у 2019 р. і на 5,84 п.п. ніж у 2018 р.; по-третє, частка працівників із середньою освітою дорівнювала 16,26 % або 112 осіб, що більше на 4,22 п.п. ніж у 2019 р. і на 4,1 п.п. ніж у 2018 р.

Дослідження характеристики та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,06	1,03	1,09	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,21	0,28	0,23	0,02	(0,05)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,29	0,24	0,03	(0,05)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,01	0,02	(0,01)	(0,01)

Результати аналізу свідчать про те, що на досліджуваному ТОВ «Домінік Ко» за 2020 р.: коефіцієнт поновлення персоналу склав 1,09, що менше на 0,06 ніж у 2019 р. та на 0,03 ніж у 2018 р. Наступний коефіцієнт вибуття персоналу в 2020 р. склав 0,23, що менше на 0,05 ніж у 2019 р., але більше на 0,02 ніж у 2018 р. Далі коефіцієнт плинності персоналу в 2020 р. склав 0,24, що менше на 0,05 ніж у 2019 р., але більше на 0,02 ніж у 2018 р. Нарешті, коефіцієнт внутрішньої мобільності в 2020 р. склав 0,02, що менше на 0,01 ніж у 2019 р. – 2018 рр. відповідно.

Дослідження показників структури та складу фонду заробітної плати ПрАТ «Домінік» за 2018 – 2020 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	79578	100	69740	100	66760	100	(12818)	х	(2980)	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	67648,9	85,01	60081,0	86,15	57302,9	85,8	505380,1	0,79	512948	(0,35)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	11929,1	14,99	9659,0	13,85	9457,1	14,2	(2472)	2,21	(201,9)	0,35

Результати аналізу показників табл. 2.6 показують, що на досліджуваному ТОВ «Домінік Ко» за 2020 р. питома вага фонду: основної заробітної плати склала 85,8 % або 57302,9 грн., що більше на 512948 тис. грн. проти 2019 р. і на 505380,1 тис. грн. проти 2018 р.; додаткової заробітної плати склала 14,2 % або 9457,1 тис. грн., що менше на 201,9 тис. грн. проти 2019 р. і на 2472 тис. грн. проти 2018 р.

ТОВ «Домінік Ко» є сукупністю взаємопов'язаних правових, організаційно-технічних, соціально-економічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я й працездатності працівників у процесі трудової діяльності [5, с. 5]. Згідно Закону України «Про охорону праці» (ст. 13) ПрАТ «Домінік» в кожному структурному підрозділі та на кожному робочому місці створює умови праці відповідно до нормативно-правових актів. Також товариство забезпечує додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці [5, с. 13]. Для цього ПрАТ «Домінік» на належному рівні забезпечує функціонування системи управління охорони праці (СУОП). Вцілому СУОП являє собою складну, штучну, відкриту, недетерміновану комплексну систему, котра представляє собою регламентовану законодавчими актами, нормативними і організаційно-розпорядчими документами, що направлені на збереження і працездатність працівників у процесі трудової діяльності. До складу СУОП ТОВ «Домінік Ко» відносяться: керівний орган, виконавчий орган і об'єкт управління.

До основних функцій управління охороною праці ТОВ «Домінік Ко» відносяться: організація й координація робіт; облік, аналіз та оцінка стану умов та безпеки праці; планування та фінансування робіт; стимулювання охорони праці; контроль за станом охорони праці [13; 26]. ТОВ «Домінік Ко» має досить високий рівень, так як в товаристві дотримуються правила техніки безпеки та законів України щодо організації охорони праці, що й відображується в незначному травматизмі на виробництві. ТОВ «Домінік Ко» з охорони праці такі:

пріоритет життя і здоров'я працівників товариства, повна відповідальність за створення належних, безпечних і здорових умов праці;

соціальний захист працівників, повне відшкодування шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

адаптація трудових процесів до можливості працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану;

встановлення єдиних вимог з охорони праці для всіх членів колективу;  
інформування працівників, проведення навчання, професійної підготовки і підвищення їх кваліфікації з питань охорони праці;

забезпечення вирішення всіх питань, пов'язаних з охороною здоров'я, гігієною та безпекою праці, а також співробітництва і проведення консультацій працівників (їх представників) тощо.

Відповідно Закону України «Про охорону праці» (ст. 13) ТОВ «Домінік Ко» забезпечує функціонування СУОП. Система має складну структуру, а завдання СУОП ТОВ «Домінік Ко» полягають в:

формуванні організаційної структури управління охороною праці товариства;

встановленні єдиного порядку планування, організації та координації роботи з охорони праці;

організації контролю за умовами і безпекою праці, рівнем безпеки;  
контролю за дотримання працівниками вимог чинних нормативних актів про охорону праці;

використанні засобів обчислювальної техніки і систематичному інформуванні працівників про стан умов праці;

збиранні інформації про фактичний стан охорони праці, її обліку, аналізу та оцінки за прийнятими показниками на базі комп'ютерних технологій;

використання економічних методів для підвищення зацікавленості працівників у впровадженні безпечної техніки і технологій, в дотриманні вимог безпеки.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» планує та аналізує організацію виробництва праці, рівень якості продукції та використання трудових ресурсів.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Для визначення фінансового стану ТОВ «Домінік Ко» проведено фінансово-економічний аналіз результатів його господарської діяльності. Основним інформаційними джерелами аналізу стала річна фінансова звітність ТОВ «Домінік Ко», яка оприлюднена на офіційному сайті товариства: <https://dominik.ua/>. Варто відзначити, що до річної фінансової звітності товариства, що містить характеристику про майновий та фінансовий стани господарські активи і джерела їх формування на кінець поточного року, включено: форму № 1 «Баланс підприємства» (додаток Б) і форму № 2 «Звіті про фінансові результати» (додаток В).

Відповідно для аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» складено табл. 2.7. Під час оцінки капіталу товариства праналізовано рівень середньої вартості сукупного капіталу, який в 2020 р. дорівнював 437558 тис. грн., що більше на 31702,5 тис. грн. або на 7,81 % ніж у 2019 р. і на 48119,5 тис. грн. або на 12,35 % ніж у 2018 р.; рівень середньої вартості власного капіталу, який складає основну частку балансу, склав 396713 тис. грн., що більше на 25840,5 тис. грн. або на 6,96 % ніж у 2019 р. і на 47665 тис. грн. або на 13,65 % ніж у 2018 р.

Під час оцінки ресурсів ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. аналіз показав, що у 2020 р. (табл 2.7): середня вартість основних засобів зросла на 9683 тис. грн. порівняно з 2019 р. і зменшилась – на 1801,5 тис. грн. порівняно з 2018 р.; середньорічна вартість нематеріальних активів зменшилась і її рівень досяг 506 тис. грн., що менше ніж у 2019 р. на 1047 тис. грн. або на 17,04 % і на 260 тис. грн. ніж у 2018 р. або на 33,94 %; середні залишки оборотних засобів збільшилися на 41347,5 тис. грн. (10,63 %) ніж у 2019 р. і – на 81240 тис. грн. (23,28 %) ніж у 2018 р.; середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 106 особи (13,33 %) порівняно з 2019 р. і – на 183 особи (20,98 %) порівняно з 2018 р.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
		2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	389438,5	405855,5	437558	48119,5	12,35	31702,5	7,81
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	349048	370872,5	396713	47665	13,65	25840,5	6,96
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	150973,5	139489	149172	(1801,5)	(1,19)	9683	6,94
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	766	610	506	(260)	(33,94)	(104)	(17,04)
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	348898	388790,5	430138	81240	23,28	41347,5	10,63
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	872	795	689	(183)	(20,98)	(106)	(13,33)
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	565951	502 668	436 532	(129419)	(22,86)	(66136)	(13,15)
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	658781	593438	356247	(302534)	(45,92)	(237191)	(39,96)
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	584612	488 587	449608	(135004)	(23,09)	(38979)	(7,97)
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	79578	69 740	66760	(12818)	(16,10)	(3000)	(4,27)
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7604,93	7310,27	8074,50	469,57	6,17	764,23	10,45

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	111583	92 891	80 285	(31298)	(28,04)	(12606)	(13,57)
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	25489	19 858	31914	6425	25,20	12056	60,71
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	27630	26407	38050	10420	37,71	11643	44,09
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	22472	21215	30503	8031	35,73	9288	43,78
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	755,48	746,46	517	(238,48)	(31,56)	(229,46)	(30,73)
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,465	0,514	0,596	0,131	28,17	0,082	15,95
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,092	0,046	0,025	(0,067)	(72,82)	(45,60)	(45,65)
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,002	0,006	0,010	0,008	400	0,004	66,66
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	4,36	4,25	2,38	(1,98)	(45,41)	(1,87)	(44)
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,40	1,89	0,99	(1,41)	(58,75)	(0,9)	(47,61)
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	150	191	363,6	213,6	142,4	172,6	90,36
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,29	0,23	0,18	(0,11)	(37,93)	(0,05)	(21,73)
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	88,74	82,33	123,1	34,36	38,71	40,77	49,52
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	7,09	6,50	8,69	1,6	x	2,19	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	6,44	5,72	7,68	1,24	x	1,96	X
6.3. Рентабельність продукції	%	4,36	4,06	7,27	2,91	x	3,21	X

Динаміка показників капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. інтерпретовано на рис. 2.3.

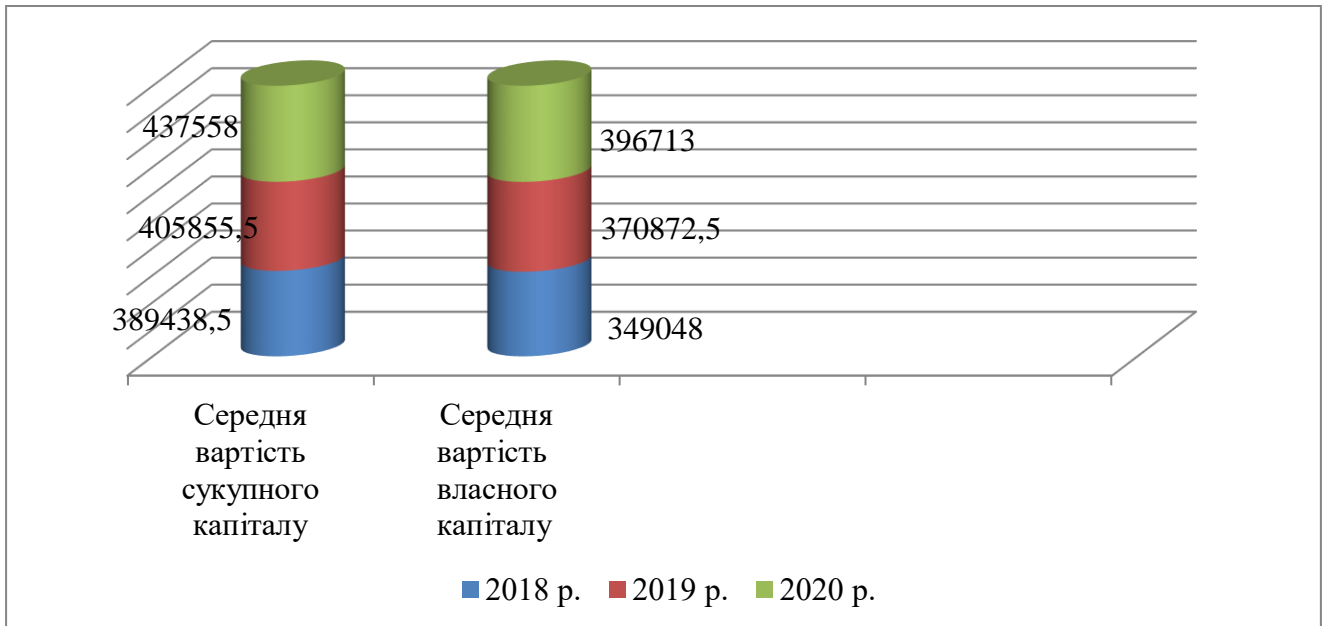


Рисунок 2.3 – Динаміка показників капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Динаміка показників середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. інтерпретовано на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка показників середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.



Динаміка показників середньорічної вартості нематеріальних активів ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. інтерпретовано на рис. 2.5.

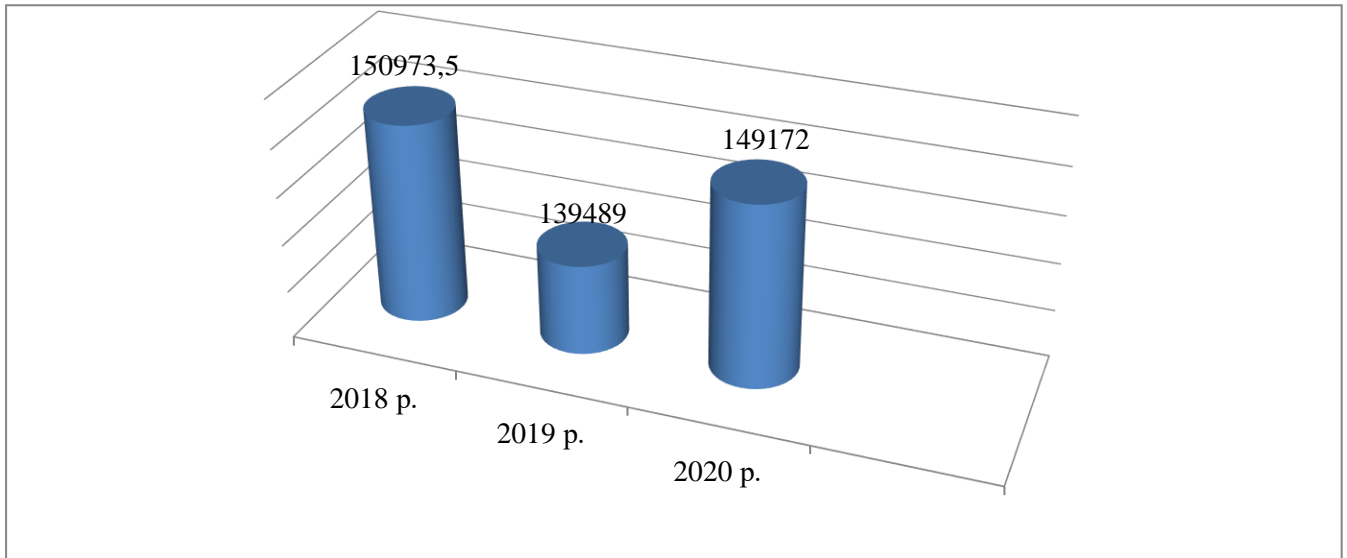


Рисунок 2.5 – Динаміка показників середньорічної вартості нематеріальних активів ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась на 66136 тис. грн. або на 13,15 % порівняно з 2019 р. і на 129419 тис. грн. або на 22,86 % порівняно з 2018 р. (рис. 2.6).

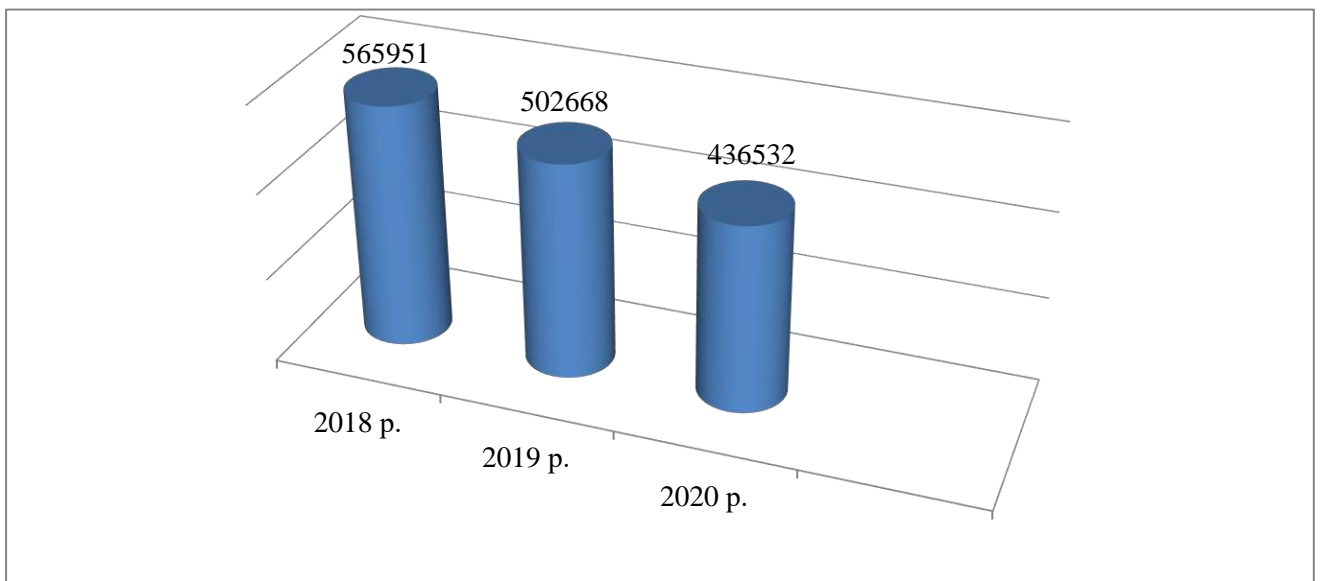


Рисунок 2.6 – Динаміка показників чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Динаміка рівня обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшився на 302534 тис. грн. (або 45,92 %) порівняно з 2018 р. і на 237191 тис. грн. (або 39,96 %) порівняно з 2019 р. (рис. 2.7).

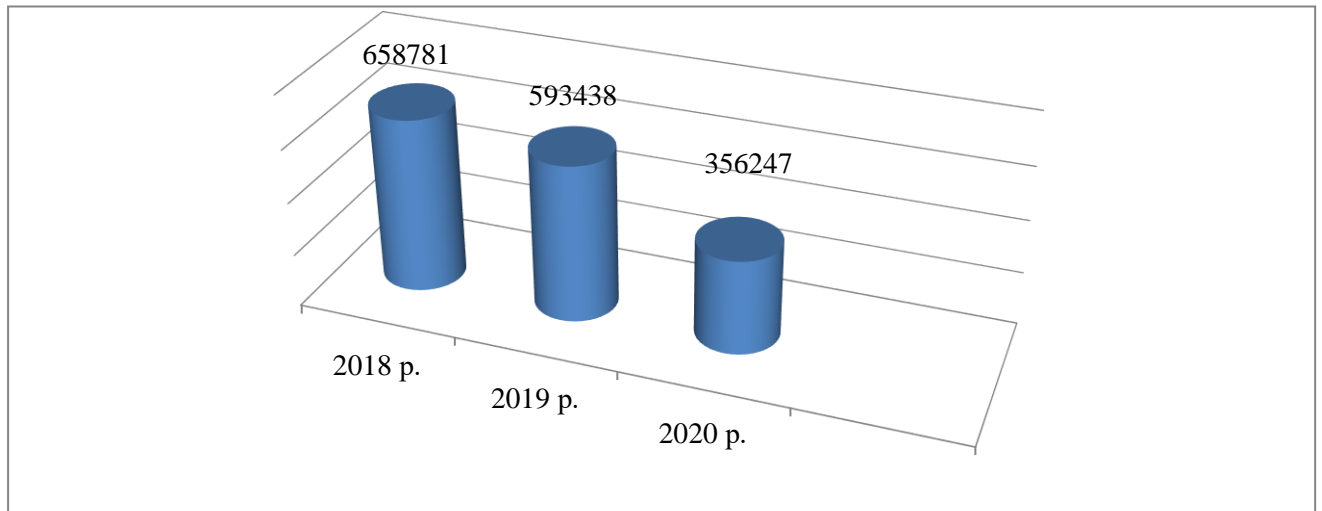


Рисунок 2.7 – Динаміка рівня обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Динаміка суми операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склала 449608 тис. грн., що менше на 38979 тис. грн. (7,97 %) порівняно з 2019 р. і – на 135004 тис. грн. (23,09 %) порівняно з 2018 р. (рис. 2.8).

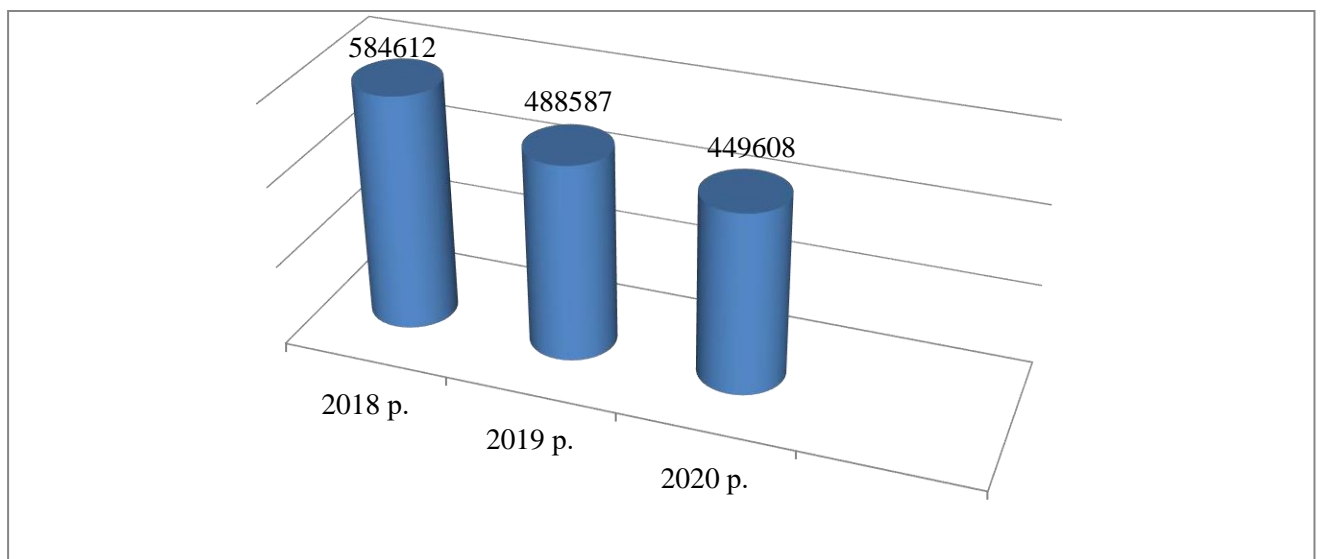


Рисунок 2.8 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Сума фонду оплати праці усіх працівників ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склала 66760 тис. грн., що менше на 3000 тис. грн. або на 4,27 % порівняно з 2019 р. і – на 12818 тис. грн. або на 16,1 % порівняно з 2018 р. (рис. 2.9).

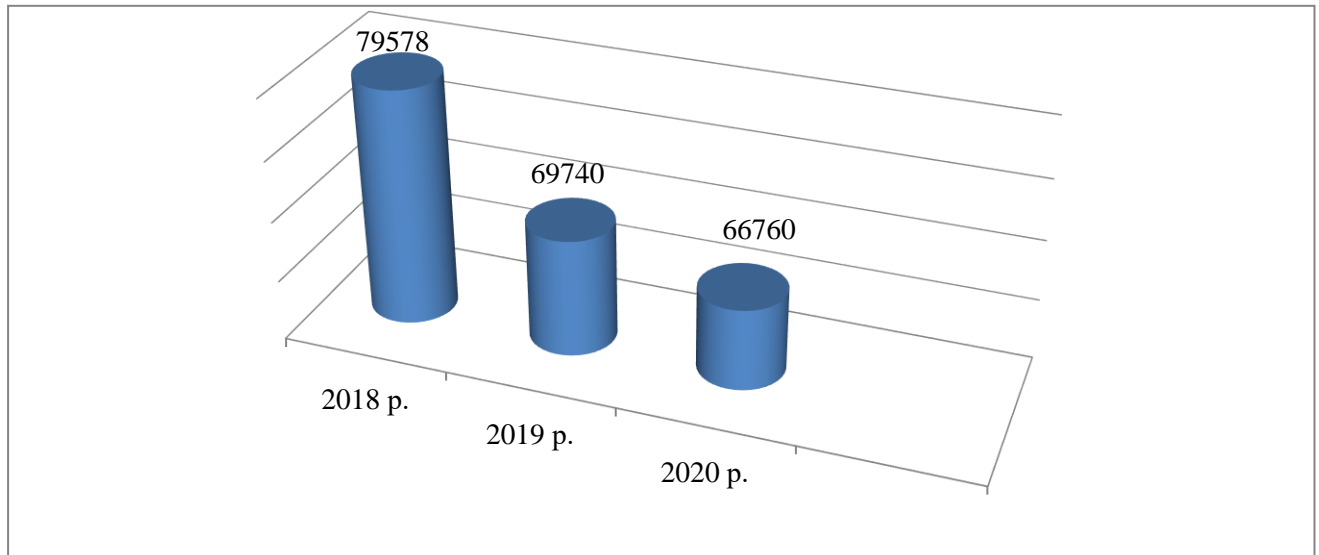


Рисунок 2.9 – Фонд оплати праці усіх працівників ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 8074,5 грн., що більше на 10,45 % або 764,23 грн. порівняно з 2019 р. і на 6,17 % або 469,57 грн. порівняно з 2018 р.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. показав, що в 2020 р. сума обсягу валового прибутку зменшилась на 12606 тис. грн. або 13,57 % відносно 2019 року і на 31298 тис. грн. або 28,04 % порівняно з 2018 р. (рис. 2.10).

Рівень прибутку ТОВ «Домінік Ко» в 2020 р. збільшився (рис. 2.11):

від операційної діяльності на 12056 тис. грн. або 60,71 % відносно 2019 року і на 6425 тис. грн. або 25,2 % порівняно з 2018 р. і склав у сумі 31914 тис. грн.;

від звичайної діяльності до оподаткування на 44,09 % або 11643 тис. грн. відносно 2019 року і на 37,71 % або 10420 тис. грн. відносно 2018 року і склав у сумі 38050 тис. грн.

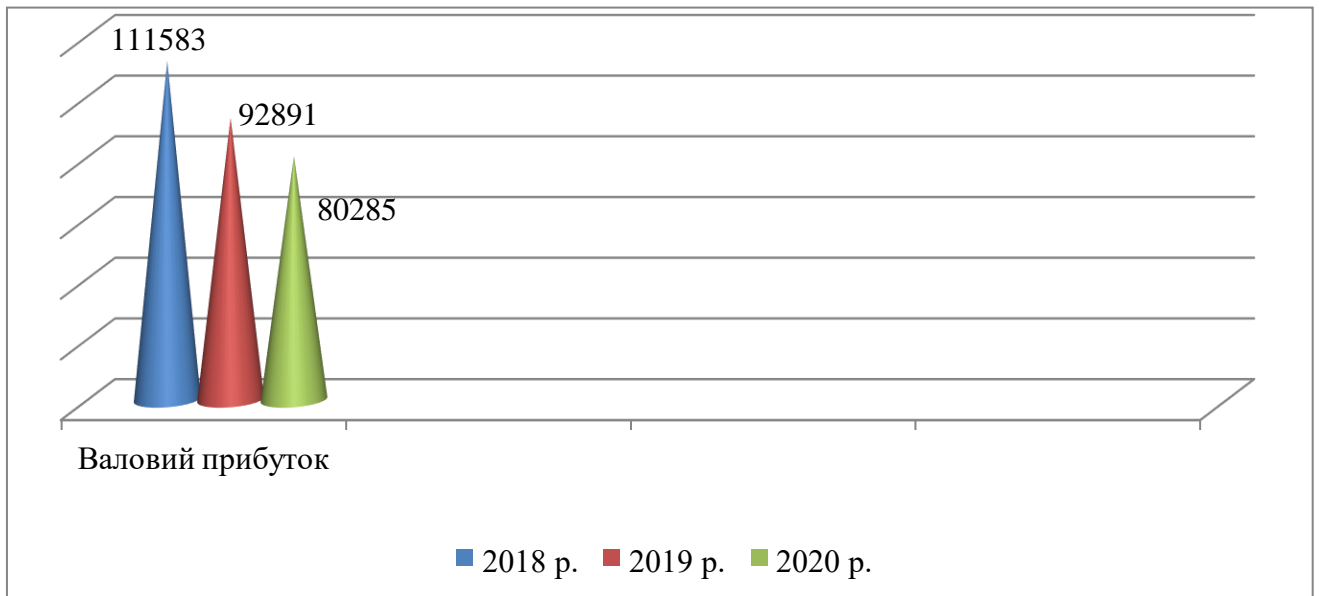


Рисунок 2.10 – Динаміка валового прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Динаміка прибутків ТОВ «Домінік Ко» від операційної діяльності, звичайної діяльності до оподаткування та чистого інтерпретовано на рис. 2.11.

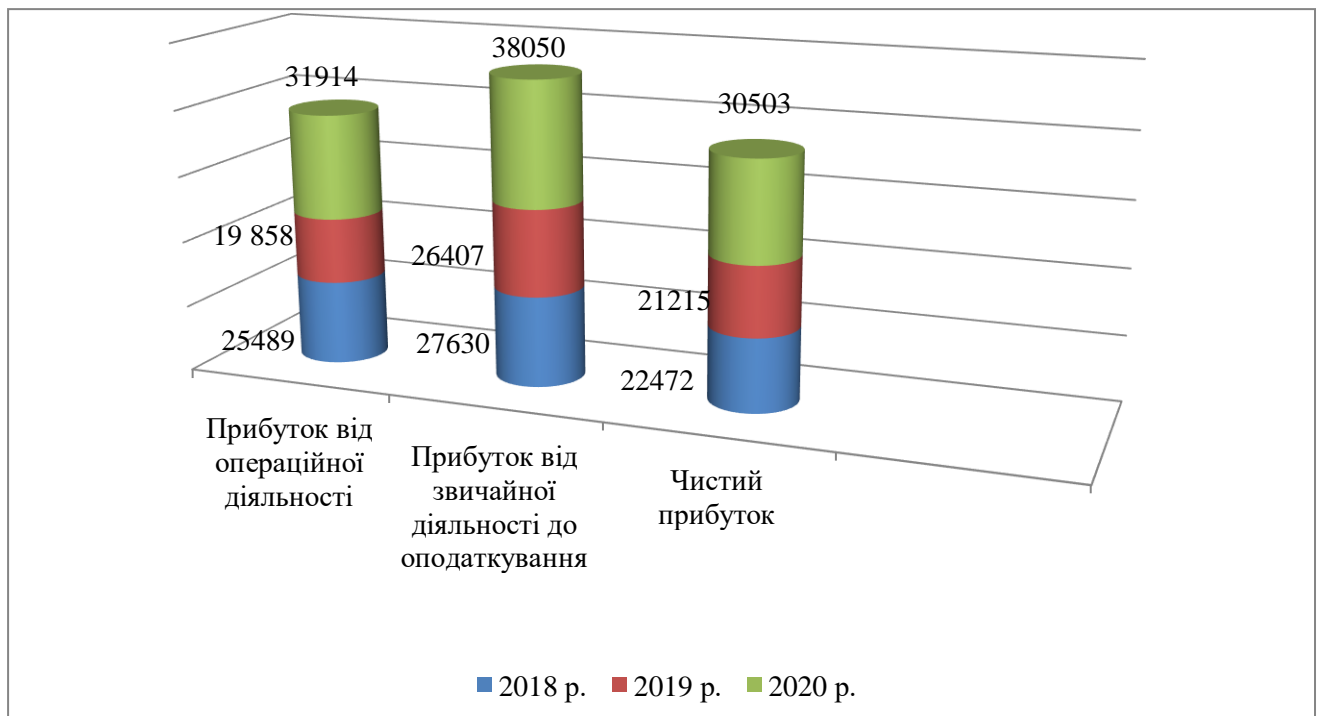


Рисунок 2.11 – Динаміка прибутків ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Отже, з рис. 2.11 видно, що рівень чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» в 2020 р. збільшився на 9288 тис. грн. або 43,78 % відносно 2019 року і на 8031 тис. грн. або 35,73 % порівняно з 2018 р. і склав 30503 тис. грн.

Сума продуктивності праці одного працівника ТОВ «Домінік Ко» в 2020 р. склала 517 тис. грн./особу, що менше на 30,73 % порівняно з 2019 р. і на 31,56 % порівняно з 2018 р. Також, разом з цим показником, рівень фондівіддачі досліджуваного товариства має нестійке значення і з кожним роком зменшувався, тобто в 2020 р. на 1 грн. основних фондів припадало 2,38 грн. виготовленої продукції, 2019 р. цей показник дорівнював 4,25 грн./грн. і відповідно в 2018 р. – 4,36 грн./грн. (рис. 2.12).

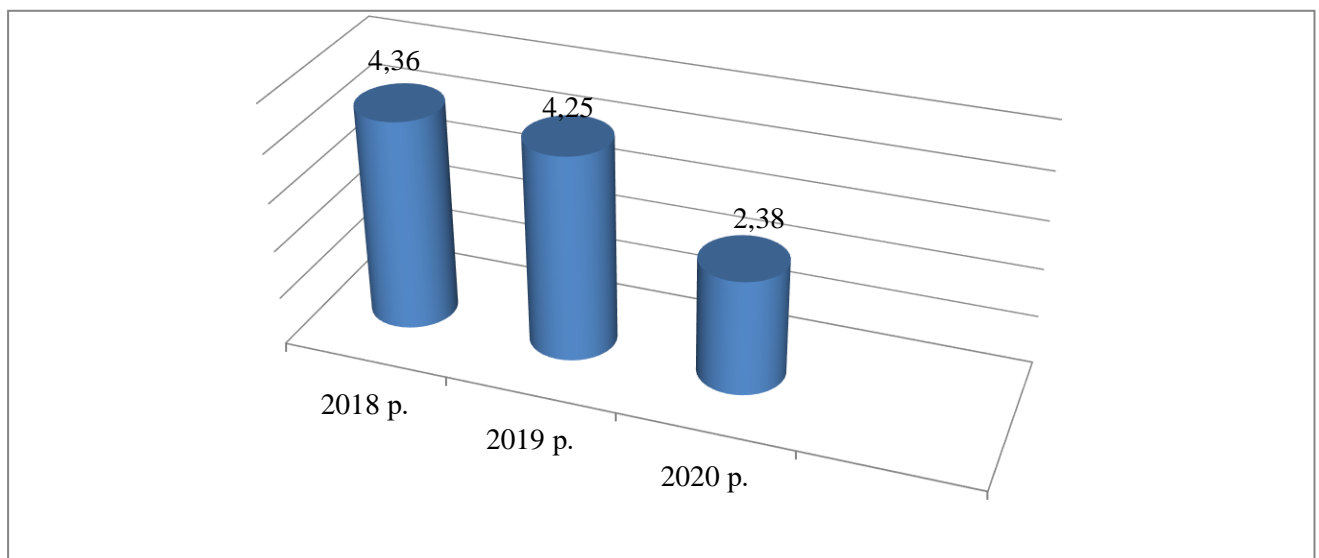


Рисунок 2.12 – Динаміка фондівіддачі ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., грн./грн.

Дослідження результуючих показників ТОВ «Домінік Ко» показали, що у 2020 р.: середній період обороту оборотних засобів збільшився на 60,36 п.п. проти 2019 р. і на 142,4 п.п. проти 2018 р.; рівень операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції збільшився порівняно з 2019 р. на 49,52 п.п., а порівняно з 2018 р. на 38,71 п.п.

Дослідження показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за досліджуваний період 2018 – 2020 рр. показало, що в 2020 р.

рівень рентабельності (рис. 2.13): сукупного капіталу (відносний показник ефективності) збільшився і склав 8,69 %, що більше ніж у 2019 р. на 2,19 п.п. і на 1,6 п.п. ніж у 2018 р.; власного капіталу склав 7,68 %, що більше на 1,96 п.п. ніж у 2019 р. і на 1,24 п.п. проти 2018 р.; продукції склав 7,27 %, що більше ніж у 2019 р. на 3,21 п.п. і на 2,91 п.п. ніж у 2018 р.

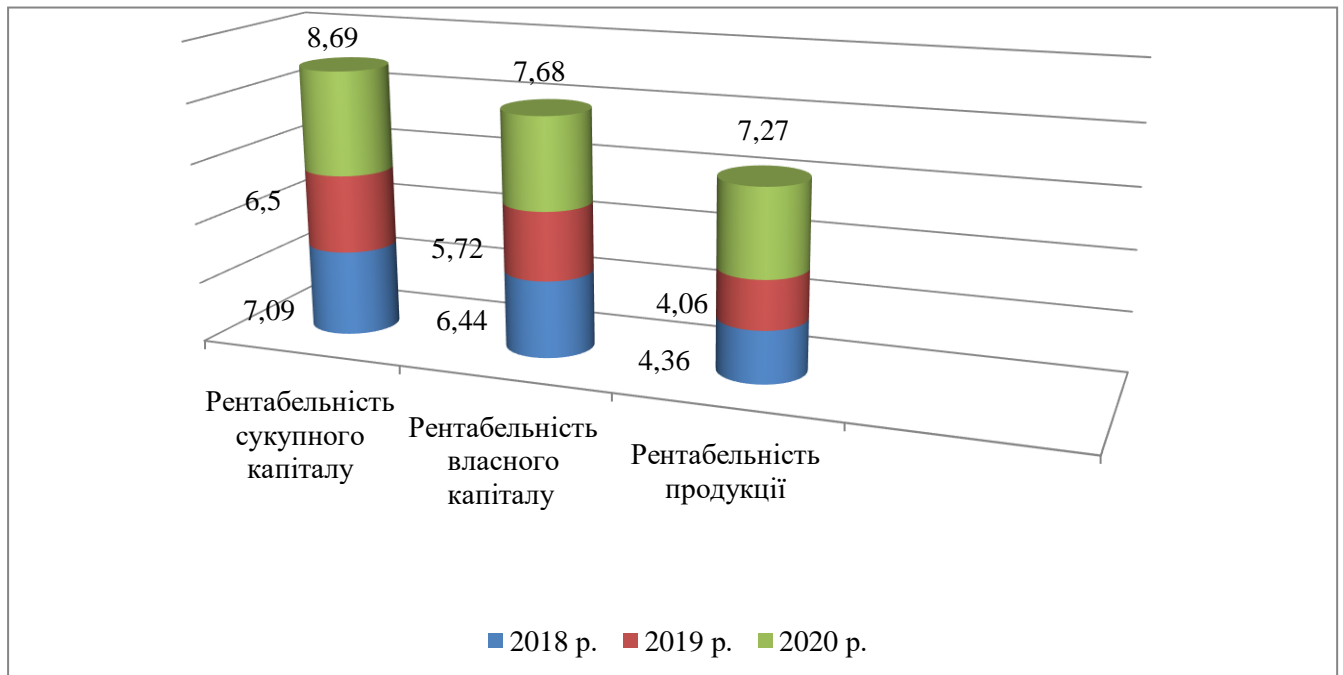


Рисунок 2.13 – Рентабельність ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., %

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану ТОВ «Домінік Ко» є аналіз фінансової стійкості, що пов'язаний із рівнем залежності товариства від кредиторів та інвесторів. Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» використано часткові показники, розрахунок яких наведений в табл. 2.8. Аналізуючи результативні показники (табл. 2.8) можна зробити такі висновки: коефіцієнт автономії товариства протягом 2018 – 2020 рр. зменшувався з 0,91 в 2018 році до 0,9 в 2020 році, що є свідченням деяке погіршення його фінансової незалежності від позикових джерел. Однак, така ситуація в 2020 році не вплинула на збільшення частки власного капіталу аналізованого нами ТОВ «Домінік Ко» в сукупному капіталі товариства. Рівень коефіцієнта автономії залишається

достатнім для ефективного функціонування господарюючого суб'єкта, адже значно перевищує оптимальне нормативне значення 0,5, а точніше на 0,4.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р.:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт автономії ( $\geq 0,5$ )	0,91	0,92	0,90	(0,01)	(0,02)
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ( $< 0,5$ )	0,09	0,08	0,10	0,01	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності ( $< 2$ )	1,10	1,09	1,11	0,02	0,02
Коефіцієнт фінансування ( $> 1$ )	10,13	11,08	8,71	(1,42)	(2,37)
Коефіцієнт заборгованості ( $< 1$ )	0,09	0,09	0,12	0,03	0,03
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,04	0,01	0,00	(0,04)	(0,01)
Коефіцієнт забезпеченості запасів ( $>0,8$ )	1,82	3,01	2,68	0,86	(0,33)
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ( $\geq 0,5$ )	0,85	0,88	0,83	(0,02)	(0,05)
Коефіцієнт маневреності ( $> 0,5$ )	0,58	0,66	0,58	(0,01)	(0,09)
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,93	0,96	1,00	0,07	0,04

Також на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 році в порівнянні з 2018 роком рівень коефіцієнта фінансової залежності збільшився на 0,01 і становив – 1,11. Розраховані значення показника фінансової залежності досліджуваного ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 рр. є меншими за оптимальне значення 2, що підтверджує його фінансову стійкість.

Коефіцієнт фінансування ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 рр. має тенденцію до зменшення. Так, наприклад, в 2020 році в порівнянні з 2018 роком даний показник зменшився на 1,42 і становив – 8,71, а проти 2019 року – на 2,37 і становив – 11,08. Це означає, що в 2020 році частка стабільних джерел фінансування товариства у їх загальному обсязі дещо зменшилась.

Протягом аналізованого періоду зріс коефіцієнт заборгованості ТОВ «Домінік Ко». Так, наприклад, у період 2018 – 2019 рр. його значення становило 0,09, в 2020 році відбулось зростання до 0,12. Дана тенденція свідчить про те, що зростає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Протягом 2018-2020 рр. у ТОВ «Домінік Ко» спостерігається тенденція до збільшення коефіцієнта забезпеченості запасами. Так, наприклад, у 2018 році він становив 1,82, а в 2020 році відбулось його збільшення до 2,68, що перевищує оптимальне значення 0,8.

Дослідження результируючих показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. інтерпретовано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	6,79	7,99	7,89	1,10	(0,09)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,60	5,65	5,44	1,84	(0,21)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,20	3,26	3,15	1,95	(0,11)

Як позитивне варто відзначити, що збільшувальну тенденцію протягом аналізованих 2018 – 2020 рр. має і коефіцієнт покриття ТОВ «Домінік Ко». Так, на кінець 2020 року він становив – 7,892, що більше порівняно з 2018 роком на 1,1 або на 16,2 %. Такий факт означає, що оборотні активи ТОВ «Домінік Ко» в 2020 році перевищили в декілька разів поточні зобов'язання, що є свідченням фінансової стійкості товариства.

Аналогічну збільшувальну тенденцію протягом досліджуваних 2018 – 2020 рр. має розраховане значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Домінік Ко». Так, наприклад, у 2019 році його оптимальне значення склало 5,44, що свідчить про значну достатність грошових коштів для негайного покриття всіх поточних зобов'язань і забезпечень товариством.

Також протягом 2018-2020 років у ТОВ «Домінік Ко» спостерігається тенденція до збільшення такого показника, як коефіцієнт абсолютної ліквідності. Так, в 2018 році він становив – 1,2, в 2019 році відбулось його збільшення до 3,26, а вже у 2020 році – до 3,15.



Дослідження узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. інтерпретовано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	209300	253467	237238
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	211684	254995	237238
Наявність власних обігових, довго- строкових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	212376	255784	238689
Запаси – Н4	Ряд. 1100	115206	84257	88583
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	94094	169210	148655
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	96478	170738	148655
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	97170	171527	150106

Варто також відзначити, що розраховане значення коефіцієнта забезпеченості обіговими коштами перевищує оптимальне значення 0,5, що є свідченням про значну достатність грошових коштів для негайного покриття всіх поточних зобов'язань і забезпечень товариства.

Таким чином, в ході проведеного дослідження було виявлено, що ТОВ «Домінік Ко» за аналізований період має достатній рівень фінансового стану, який можна назвати стійким. Разом з цим має ефективну структуру капіталу з високою часткою власних коштів, оптимальну структура активів, достатній рівень власного оборотного капіталу, високу прибутковість і продуктивність праці. При цьому всі розраховані фінансові показники мають тенденцію до покращення, що є свідченням фінансово стійкого положення товариства.

Отже, до негативних чинників діяльності ТОВ «Домінік Ко» можна віднести: по-перше, зниження обсягів реалізації продукції, робіт і послуг у 2020 р. на 45,92 % проти 2018 р. і на 39,96 % проти 2019 р.; по-друге, зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції товариства у 2020 р. на 22,86 % проти 2018 р. і на 13,15% проти 2019 р.

### 2.3 Діагностика існуючої системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко»

Діагностика існуючої системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» являється головним фактором при аналізі його організаційно-господарської діяльності. Аналіз виробничої діяльності ТОВ «Домінік Ко» показує, що завдяки значним фінансовим інвестиціям зарубіжного інвестора був реалізований масштабний проект нової будівлі ТОВ «Домінік Ко», яка повністю відповідає найвищим світовим стандартам. Сучасна виробнича територія складається з шоколадного й борошняного виробничих цехів із функціонуванням запусненої німецької лінії з виробництва плиткового шоколаду та цукерок типу «Асорті».

В 2017 році на ТОВ «Домінік Ко» в експлуатацію була введена нова технологічна лінія з виробництва вафель і шоколадно-вафельних цукерок. У 2018 року ТОВ «Домінік Ко» в експлуатацію введено високопродуктивну лінію по виробництву відливної карамелі методом заливу у форми. Для нової лінії були розроблені продуктові лінійки карамелі: вершкова і фруктовая, однобарвна і двобарвна. Також було розпочато виробництво двох нових видів карамелі: «Домінік Кара-Мелька» із смаком топленого молока і «Домінік Кара-Мелька» з шоколадно-молочним смаком. Другий етап асортиментної політики включає вихід на кондитерський ринок відливної фруктової карамелі у поєднанні з вершками і йогуртом: «Домінік Фруктасик» із смаком йогурт-малина, «Домінік Фруктасик» із смаком йогурт-персик, «Домінік Фруктасик» із смаком вершки-полуниця. Для дослідження управління внутрішнім середовищем ТОВ «Домінік Ко» з метою

визначення його стратегічного набору нами проведено SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є важливим елементом раціоналістичного підходу для оцінки реалізації стратегії ТОВ «Домінік Ко» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT–аналізу ТОВ «Домінік Ко»

	Сильні сторони товариства	Слабкі сторони товариства
Внутрішні чинники	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) чітка ієрархія;</li> <li>2) наявність висококваліфікованого персоналу;</li> <li>3) широкий асортимент продукції і подальше її розширення;</li> <li>4) висока якість продукції;</li> <li>5) технічне переоснащення і модернізація виробництва;</li> <li>6) позитивні фінансові показники;</li> <li>7) можливість використовувати для розширення власні фінансові джерела;</li> <li>8) наявність власного бренду ТМ «Домінік»;</li> <li>9) сертифікація продукції товариства;</li> <li>10) унікальність деяких видів продукції;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) сильний податковий тиск на товариство в рамках існуючого законодавства України;</li> <li>2) висока плинність кадрів;</li> <li>3) недостатня реклама не тільки на нових ринках, але й у місті Полтава та Полтавській області;</li> <li>4) наявність великої кількості конкурентів і можливість появи нових;</li> <li>5) відсутність відділу стратегічного розвитку;</li> <li>6) не досить ефективна система оцінки персоналу;</li> <li>7) залежність обсягів виробництва продукції від свят, сезону;</li> <li>8) неповне використання системи стратегічного управління;</li> </ul>
Зовнішні чинники	Потенційні можливості ринку	Потенційні загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і збільшити частку ринку;</li> <li>2) розширення асортименту продукції;</li> <li>3) наявність потенційного покупця;</li> <li>4) позитивні відгуки і хороші відносини з клієнтами;</li> <li>5) покращення якості продукції та використання передових технологій</li> <li>6) позитивний імідж на ринку;</li> <li>7) структура збуту дозволяє ефективно нарощувати якісну дистрибуцію;</li> <li>8) можливість надання послуг з доставки продукції для посередників товариства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) можливість зміни в політиці держави та законодавства;</li> <li>2) зменшення купівельної спроможності людей;</li> <li>3) соціально-політична нестабільність;</li> <li>4) рівень інфляції;</li> <li>5) зростання тиску конкурентів;</li> <li>6) погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку;</li> <li>7) відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами;</li> <li>8) необхідність частих ремонтів і перевірки технічного стану устаткування;</li> <li>9) недостатня інвестиційна привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів; недостатня інноваційна діяльність товариства.</li> </ul>

За результатами SWOT-аналізу досліджуваного ТОВ «Домінік Ко» сформовано матрицю (рис. 2.14), а також вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем товариства і альтернатив його розвитку.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (8)	Загрози (9)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (10)	поле СіМ (10+8=18)	поле СіЗ (10+9=19)
	Слабкі сторони (8)	поле СлМ (8+8=16)	поле СлЗ (8+9=17)

Рисунок 2.14 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко»

Отже, сформована матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко» свідчить про те, що основними його конкурентними перевагами являється постійне впровадження інноваційних технологій. В цілому аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища показав, що ТОВ «Домінік Ко» функціонує в полі «сильні сторони» і «загрози», а це означає, що товариство намагається реалізувати стратегію зростання частки ринку за рахунок стратегії диверсифікації (розширення асортименту продукції або сфери діяльності). Активна модернізація обладнання і установка нового дозволили ТОВ «Домінік Ко» випускати продукцію, що відповідає світовим стандартам. Отже, сучасний комплекс технологічного обладнання товариства дозволяє тримати стабільно високу планку якості продукції.

Для виробництва кондитерських виробів здійснюється ретельний контроль сировини, а також виконується постійний контроль якості солодоців, що випускаються. Так, наприклад, створення ТМ «Сорочинський ярмарок» тісно пов'язано з Великими Сорочинцями, а саме зі знаменитою Сорочинською ярмаркою. Майстрами-кондитерами ТОВ «Домінік Ко» розроблено логотип ТМ «Сорочинський ярмарок» у вигляді яскравого червоного півника на фоні висхідного сонця, що є символом вогню, розквіту і яскравого свята.

Отже, ефективність логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» залежить від правильності вибору інноваційної стратегії. Звичайна стратегія товариства полягає в тому, щоб за допомогою операційної системи виготовляти солодоці з метою задоволення потреб споживача. Для ефективної інноваційної стратегії ТОВ «Домінік Ко» необхідно виявити можливості економічної системи, а вже потім визначити цілі.

Альтернативою стратегії «економія витрат» рекомендовано аналіз поточних витрат виробництва і експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності ТОВ «Домінік Ко». Отже, товариство давно вже повинно було перейти до реалізації такої стратегії.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» варто звернути увагу на захисні стратегії своєї діяльності, тобто реалізацію оборонних стратегій за рахунок захисту займаного сегменту ринку, а також підтримки виробничого потенціалу за рахунок скорочення всіх витрат.

Дала проаналізуємо показники логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники оцінки логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Запаси	115 206	84257	88583	(26623)	(23,11)	4326	5,13
Виробничі запаси	77 275	65515	65334	(11941)	(15,45)	(181)	(0,28)
Незавершене виробництво	1 918	2293	3922	2004	104,48	1629	71,04
Готова продукція	35 678	16199	19189	(16489)	(46,22)	2990	18,46
Товари	335	250	138	(197)	(58,81)	(112)	(44,8)
Гроші та їх еквіваленти	43 314	117663	113564	70250	162,19	(4099)	(3,48)
Витрати на збут	(46268)	(45285)	(42213)	4055	(8,76)	3072	(6,78)
Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)	2,2	4,1	3,6	1,4	63,64	(0,5)	(12,2)

Дослідження результуючих показників логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» показали, що на кінець 2020 р. (рис. 2.15): запаси збільшилися на 4326 тис. грн. або 5,13 % відносно 2019 р., проте зменшилися на 26623 тис. грн. або 23,11 % порівняно з 2018 р. і склали в сумі 88583 тис. грн.; виробничі запаси зменшилися на 181 тис. грн. або 0,28 % відносно 2019 р. і на 11914 тис. грн. або 15,45 % порівняно з 2018 р. і склали в сумі 65334 тис. грн.; незавершене виробництво збільшилось на 1629 тис. грн. або 71,04 % відносно 2019 р. і на 2004 тис. грн. або 104,48 % порівняно з 2018 р. і склало в сумі 3922 тис. грн.; готова продукція збільшилась на 2990 тис. грн. або 18,46 % відносно 2019 р., проте зменшилась на 16489 тис. грн. або 46,22 % порівняно з 2018 р. і склала в сумі 19189 тис. грн.; коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей) дорівнював 3,6, що менше на 0,5 відносно 2019 р., проте більше на 1,4 відносно 2018 р.

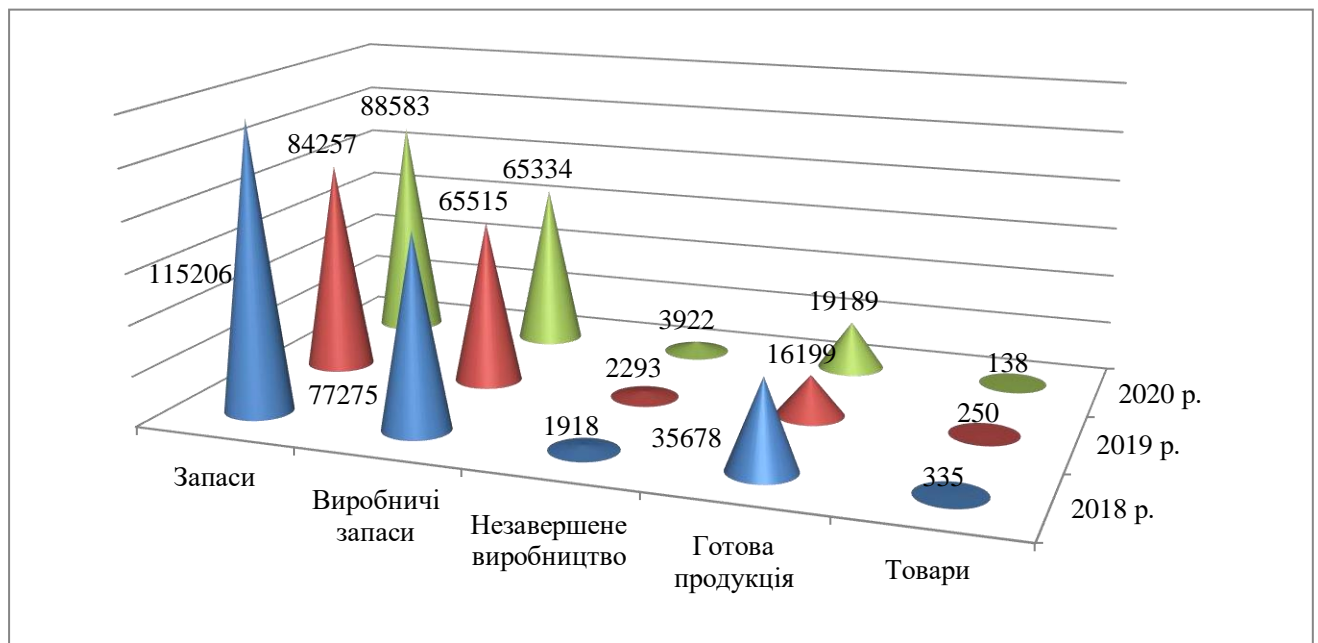


Рисунок 2.15 – Динаміка показників логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Аналіз показав, що до основних завдань логістики збуту (розподілу, дистрибуції) на ТОВ «Домінік Ко» як органічної складової виробничої та

інформаційної діяльності у загальній системі управління товариством відносяться:

планування подальшого розвитку виробництва із врахуванням рівня прибутковості товариства;

підвищення рівня конкурентоспроможності товариства через оптимізацію наявної збутової мережі;

оптимізація швидкості оформлення та обробки замовлень;

підвищення рівня логістичного сервісу;

зменшення кількості рекламаций і штрафів тощо.

На ТОВ «Домінік Ко» існує двоєдине позиціонування збутового процесу як логістичної та маркетингової діяльності. Зовнішні та внутрішні виклики ринкового середовища вимагають від керівництва товариства вироблення дієвої збутової політики, прийняття оперативних управлінських рішень у сфері збуту.

Таким чином, на ТОВ «Домінік Ко» оперативне управління логістичною і маркетинговою компонентами збутової діяльності ґрунтується на своєчасній, достовірній та релевантній обліковій інформації.

Модернізація управління процесом збуту готової продукції ТОВ «Домінік Ко» потребує адаптації методики бухгалтерського обліку одночасно до вимог логістики та маркетингу.

Отже на рис. 2.16 відображена інформаційна модель обліку та управління збутовою діяльністю ТОВ «Домінік Ко» в умовах розмежування вже існуючих логістичних і маркетингових процесів.

Варто відмітити, що на діяльність ТОВ «Домінік Ко» у системі обліку і управління логістичними процесами визначальне місце належать: по-перше, пошуку і забезпеченню умов реалізації продукції через власні торгові магазини; по-друге, їх транспортування до покупців або замовників; по-третє, укладання договорів на реалізацію, контроль за їх виконанням, документування та облік процесу збуту продукції солодоців.

Отже, сукупність усіх цих логістичних процесів і формує інформаційне середовище для управління збутовою політикою ТОВ «Домінік Ко».

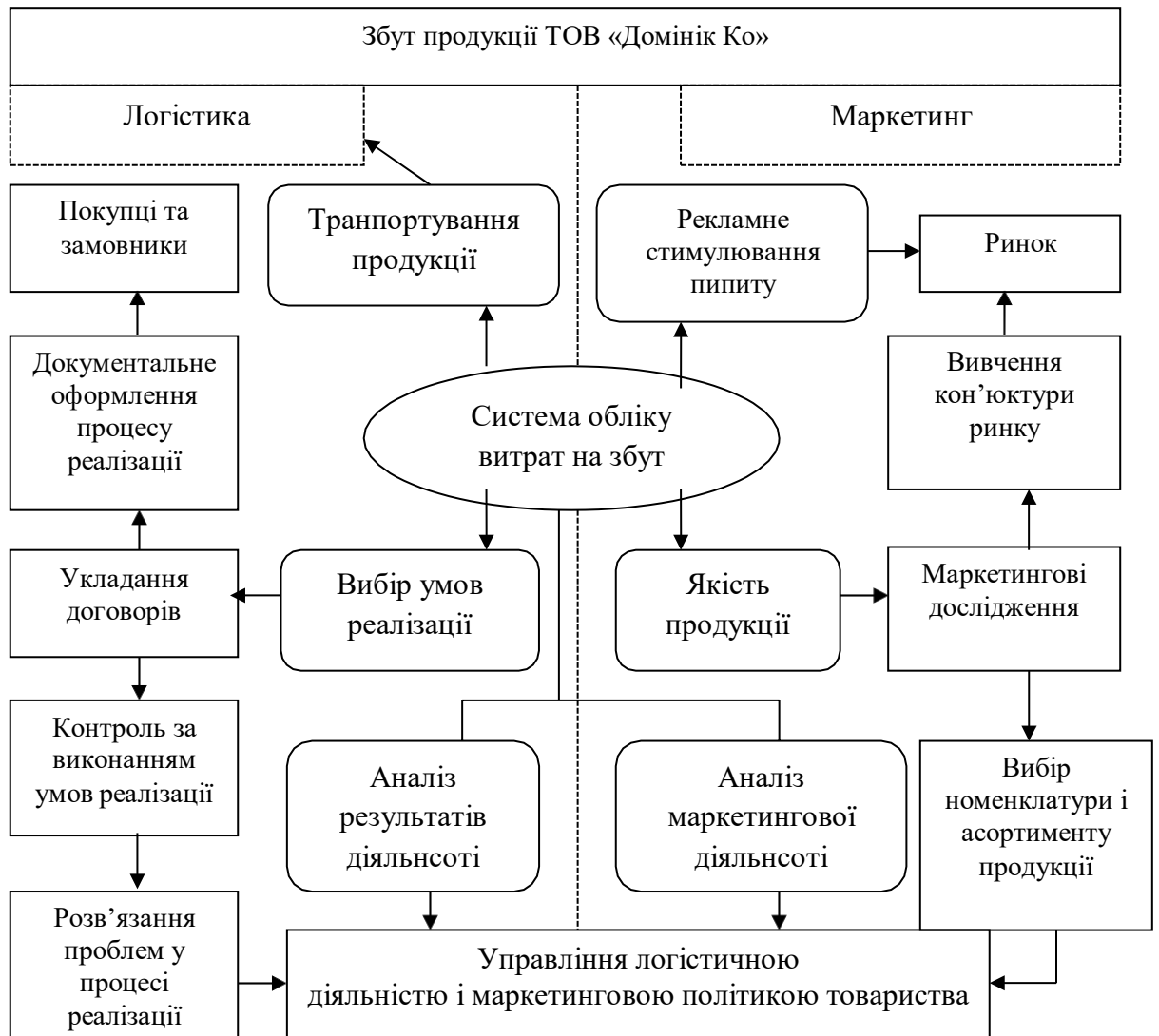


Рисунок 2.16 – Інформаційна модель обліку та управління збутовою діяльністю ТОВ «Домінік Ко» в умовах розмежування вже існуючих логістичних і маркетингових процесів.

Таким чином, на відміну від логістики, де кінцевим об'єктом збутової діяльності є покупці чи замовники, маркетинг ТОВ «Домінік Ко» спрямований на дослідження ринку та просування на ньому товарів. В основі маркетингових процесів збутової діяльності ТОВ «Домінік Ко» є ринкове позиціонування продукції солодошів через забезпечення їх якості, оптимальної номенклатури і асортименту, дизайну упаковки, позитивного іміджу і т.д. Тобто все те, що забезпечує досягнення конкурентних переваг на ринку товариства. Облікова



інформація про збутові витрати маркетингового спрямування ТОВ «Домінік Ко» використовується для визначення ефективності заходів ринкового просування продукції солодоців, у тому числі рекламної кампанії, а також управління маркетинговою політикою товариства в цілому. У такому випадку, диференційоване спрямування збутових витрат ТОВ «Домінік Ко» можливе через використання окремих облікових документів для обліку логістичних і маркетингових операцій. В кожному виді документів можуть бути ідентифіковані факти господарської діяльності товариства, які стосуються логістичної або маркетингової діяльності.

## Висновки до розділу 2

Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ТОВ «Домінік Ко» свідчить про те, що товариство є юридичною особою і здійснює організаційно-господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України і власного статуту. ТОВ «Домінік Ко» є українською компанією з виробництва солодоців ТМ «Домінік» широкого асортименту, що налічує понад 300 найменувань кондитерських виробів і, який постійно поповнюється інноваційною продукцією. Створення нових видів солодоців здійснюється на основі найсучасніших технологій. Широка дистриб'юторська мережа товариства охоплює всі регіони України, а також ближнє та дальнє зарубіжжя. Тож, солодоці ТМ «Домінік» відомі в Азербайджані, Грузії, Естонії, Казахстані, Киргизії, Латвії, Литві, Молдавії, Монголії, Таджикистані, Туркменії та Фінляндії.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» показав, що в 2020 р. рівень рентабельності: сукупного капіталу (відносний показник ефективності) збільшився і склав 8,69 %, що більше ніж у 2019 р. на 2,19 п.п. і на 1,6 п.п. ніж у 2018 р.; власного капіталу склав 7,68 %, що більше на 1,96 п.п. ніж у 2019 р. і на 1,24 п.п. проти 2018 р.; продукції склав 7,27 %, що більше ніж у 2019 р. на 3,21 п.п. і на 2,91 п.п. ніж у 2018 р. Оборотні активи ТОВ «Домінік Ко» в 2020 році перевищили в декілька разів поточні зобов'язання, що є свідченням фінансової стійкості товариства. Спостерігається тенденція до

збільшення такого показника, як коефіцієнт абсолютної ліквідності. Так, в 2018 році він становив – 1,2, в 2019 році відбулось його збільшення до 3,26, а вже у 2020 році – до 3,15.

До негативних чинників діяльності ТОВ «Домінік Ко» можна віднести: по-перше, зниження обсягів реалізації продукції, робіт і послуг у 2020 р. на 45,92 % проти 2018 р. і на 39,96 % проти 2019 р.; по-друге, зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції товариства у 2020 р. на 22,86 % проти 2018 р. і на 13,15% проти 2019 р.

Діагностика існуючої системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» свідчить про те, що ефективність логістичної діяльності товариства залежить від правильності вибору інноваційної стратегії. Звичайна стратегія товариства полягає в тому, щоб за допомогою операційної системи виготовляти солодощі з метою задоволення потреб споживача. Для ефективної інноваційної стратегії ТОВ «Домінік Ко» необхідно виявити можливості економічної системи, а вже потім визначити цілі. Альтернативою стратегії «економія витрат» рекомендовано аналіз поточних витрат виробництва і експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності ТОВ «Домінік Ко». Отже, товариство давно вже повинно було перейти до реалізації такої стратегії. ТОВ «Домінік Ко» варто звернути увагу на захисні стратегії своєї діяльності, тобто реалізацію оборонних стратегій за рахунок захисту займаного сегменту ринку, а також підтримки виробничого потенціалу за рахунок скорочення всіх витрат.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

#### 3.1 Визначення резервів підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко»

За сучасних умов господарювання логістична діяльність ТОВ «Домінік Ко» повинна сприяти розширенню зовнішньо-економічної діяльності. Для виконання цього завдання працівники відділу логістики ТОВ «Домінік Ко» повинні реально оцінити виробничі можливості та асортимент солодошів, які виробляють. Отже, успішно здійснювати логістичну діяльність товариства можуть тільки висококваліфіковані працівники, які мають відповідну освіту або пройшли підвищення кваліфікації в галузі сучасного менеджменту, логістики.

Як показує аналіз практичного досвіду, вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко»:

по-перше, сприятиме скороченню тривалості циклу обслуговування, що підвищує реакцію на зміни у зовнішньому середовищі;

по-друге, допомагатиме стабілізувати взаємовідносини з постачальниками;

по-третє, забезпечить скорочення кількості втрачених продаж шляхом раціонального розміщення і підтримки необхідного рівня запасів;

по-четверте, знизить витрати на всіх етапах товароруку.

Також варто зауважити, що технологічний процес реалізації солодошів ТМ «Домінік» включає сам продаж і, відповідно, логістичну складову (доставку, пакування, маркування) тощо.

У процесі аналізу логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» були виявлені такі недоліки:

проблеми матеріально-технічного забезпечення товариства;

відсутній аутсорсинг (передача окремих завдань або процесів товариства стороннім виконавцям на умовах субпідряду).

Отже, ТОВ «Домінік Ко» має власну вже побудовану і відпрацьовану схему логістики, яка дозволяє повністю контролювати процес доставки товарів у кінцеві пункти; мінімізує залежність від посередників, оперативно реагувати при виникненні дефіциту у будь-якому з магазинів мережі; здійснює консолідовані поставки в мережеві магазини із повним набором продукції; забезпечує у власних розподільних центрах високу якість зберігання, при одночасному зменшенні відсотку списання солодошів тощо. Таким чином, виокремлено чинники підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Чинники підвищення результативності логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко»

До чинників системного характеру, які передбачають підвищення результативності ТОВ «Домінік Ко» від комплексного (системного) використання ресурсів можна віднести (рис. 3.1):

оптимізація структури управління товариством;  
 оптимізація джерел фінансування товариства;  
 впровадження комплексних інженерно-економічних рішень;  
 впровадження системи управління якістю;  
 розробка стратегії розміщення виробництва;  
 удосконалення фінансово-економічної діяльності (система бюджетування тощо).

Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновані напрямки підвищення результативності діяльності завдяки ефективності використання основних засобів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Напрямки підвищення результативності діяльності ТОВ «Домінік Ко» завдяки ефективності використання основних засобів

**Примітка.** Розроблено за джерелами [41; 58; 67; 78]

Виробництво солодоців відрізняються високим рівнем конкуренції, тому важко збільшувати частку ринку. Однак, для розвитку логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» запропоновано залучити дистриб'юторів, у яких є всі передумови, а саме: налагоджені відносини з виробниками і роздрібною торгівлею,

створені складські активи, впроваджені інформаційні системи, які дозволять відслідковувати своєчасне поповнення складських систем.

Адже, велика кількість дистриб'юторів укладають договори напряму із роздрібною торговельною мережею. Разом з чим у дистриб'ютори мають декілька альтернатив, а саме:

- розвиток власної роздрібної торгівлі;
- робота із забезпечення готелів, ресторанів, кафе;
- консалтинг у галузі оптових і роздрібних продаж.

На основі вивченого як вітчизняного, так і зарубіжного досвідів (на основі [11; 29; 30; 41; 67; 71]), для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано використання аутсорсингу, який визначає наступні переваги:

зменшення частки капітальних інвестицій для розбудови логістичної інфраструктури товариства за рахунок того, що їх можна передати логістичній компанії, оскільки логістичний аутсорсинг знижує необхідність інвестування на підтримку логістичних функцій;

економія витрат на логістичну діяльність, зокрема вартість послуг аутсорсингу набагато нижча, ніж витрати на побудову власної структури (скорочуються площі складських приміщень та відповідні витрати на їх утримання, немає необхідності створення власного автопарку, скорочується кількість працівників, зайнятих на операціях, пов'язаних з поставками) [73]. В той же час спеціалізовані компанії, що беруть на себе виконання логістичних функцій, можуть надавати такі послуги декільком товариствам, що дозволяє їм досягти більшого обсягу продажів і мінімізувати собівартість своїх послуг;

«делегування» матеріальної відповідальності, зокрема при аутсорсингу за всі ризики, пов'язані з реалізацією логістичних функцій бере відповідальність логістична компанія. Така обставина є однією із основних, через яку торговельні організації віддають логістику на аутсорсинг;

підвищення гнучкості, зокрема ТОВ «Домінік Ко» використовуючи аутсорсинг може швидше пристосовуватися до змін навколишнього середовища, зменшувати за рахунок компетентності логістичних компаній тривалість циклу

поставок та ін., тобто гнучко реагувати на зміни як на ринку, так і всередині товариства;

зниження навантаження при прийманні товарів у магазинах, оскільки товар надходить консолідованими партіями, що скорочує трудові витрати, спрощує процес адміністрування документів;

аутсорсер забезпечує повний моніторинг логістичного ланцюга, що відповідає інтересам кінцевого споживача і дозволяє уникнути витрат, пов'язаних із збоями у постачаннях. Логістична компанія несе відповідальність за безперебійне функціонування мережі і виконання логістичних операцій на умовах, визначених контрактом [89]. Окрім того, спеціалізовані логістичні компанії дозволяють більш ефективно управляти запасами протягом всього логістичного ланцюга, забезпечують обмін інформацією в режимі реального часу та відстеження всіх бізнес-процесів (порівняно із дрібними розрізненими складами), мають платформи із сучасною технікою та найновішими технологіями, а також всі підрозділи, що забезпечують їхнє повноцінне функціонування;

підрядник має в своєму штаті команду висококваліфікованих фахівців, має досвід виконання аналогічних проектів, постійно удосконалює свої послуги та шукає можливості застосовувати кращі технології і рішення.

Основними вимогами, що будуть висуватися до логістичного підрядника з боку ТОВ «Домінік Ко», стануть:

наявність розвиненої логістичної інфраструктури;

налагоджені зв'язки з виробниками і постачальниками товару;

кваліфікований досвідчений персонал;

використання інтегрованої інформаційної логістичної системи;

можливість якісно здійснювати комплексні логістичні послуги (складування, транспортування, контроль якості товару, оформлення вантажів та платежів, інформаційні технології, інформаційні послуги, управління заявками, прийом та обробка замовлень, управління запасами, маршрутизація перевезень і управління транспортним господарством).

Здобуває актуальність практика застосування стратегії комплексного (повного) аутсорсингу, при якій повне управління логістичним процесом конкретного, наприклад ТОВ «Домінік Ко», буде здійснювати логістична компанія UB1. Отже, для ТОВ «Домінік Ко» можна поради оператора 3PL логістичних послуг міжнародного стандарту компанія UB1.

Завдяки багаторічній співпраці компанія UB1 з світовими лідерами ринку, зокрема такими, як Nestle, Mars, Henkel, Unilever дотримується міжнародних стандартів, добре розуміє потреби замовників, цінує надійне партнерство та довіру. Тому, компанія UB1 може стати надійним логістичним партнером для подальшого розвитку ТОВ «Домінік Ко».

При повному передаванні логістичних операцій на аутсорсинг логістичній компанії є небезпека втрати контролю зі сторони ТОВ «Домінік Ко». Тому для контролю та координації логістичної системи і погодження параметрів між функціональними підрозділами, що пов'язані з обсягом закупівлі, строком поставок, асортиментом продукції, пріоритетністю окремих брендів, рівнем якості і обсягом послуг, що надаються логістичними компаніями, важливим є створення та правильна організація на ТОВ «Домінік Ко» логістичного контролюючого підрозділу.

Таким чином, впровадження логістичного аутсорсингу для ТОВ «Домінік Ко» сприятиме підвищення рівня якості обслуговування. Адже, однією з передумов ефективної діяльності логістичної компанії є індивідуальний підхід до кожного споживача і рівень організації логістичного процесу в інтересах споживачів.

Окрім того, одним із важливих аспектів є вартість надання логістичних послуг, як підстава для визначення економічної доцільності їхнього замовлення ТОВ «Домінік Ко». Для виявлення і кращого задоволення потреб ТОВ «Домінік Ко» у логістичному обслуговуванні логістична компанія UB1 значну увагу приділяють маркетинговим інструментам.

Застосування комплексу маркетингових інструментів завдяки відповідним комунікаційним засобам підвищується відчутність послуги, а через впровадження корпоративних стандартів обслуговування споживачів забезпечує стабільність



якості послуги, дозволяє організувати безперебійний процес постачання солодоців у встановлений термін (рис. 3.3).

Отже, для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано механізм застосування стратегії комплексного логістичного аутсорсингу компанією UB1 з метою розвитку роздрібно-торговельної мережі (рис. 3.3).

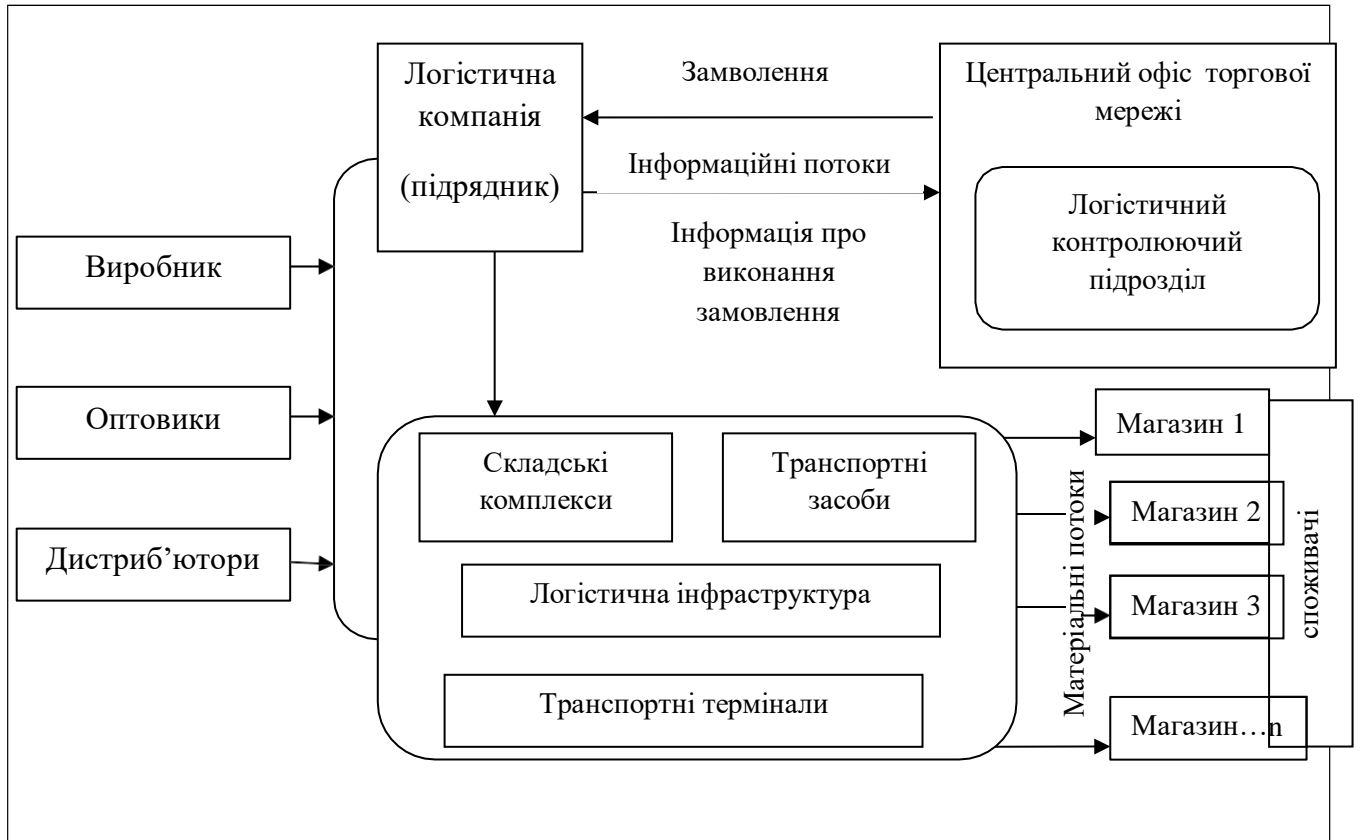


Рисунок 3.3 – Механізм застосування стратегії комплексного логістичного аутсорсингу для ТОВ «Домінік Ко»

**Примітка.** Розроблено за джерелами [40; 67; 84; 90]

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» стикаються з низкою таких проблем, як: нераціональність взаємодії з постачальниками і посередницькими структурами;

недостатній рівень використання систем електронних комунікацій;

відсутній розвиток техніко-технологічного складського господарства і, відповідно, збільшення витрат на виконання логістичних функцій.

Використовуючи систему логістичного аутсорсингу, ТОВ «Домінік Ко» зможе досягти підвищення рівня якості виконання логістичних операцій за допомогою професіоналізму саме логістичної компанії UB1. Разом з тим, концентрація матеріальних, інформаційних і грошових потоків ТОВ «Домінік Ко» на пріоритетних напрямках принесе додаткові доходи, які перевищать витрати на створення організаційного механізму аутсорсингу.

Комплекс маркетингу логістичної компанії UB1 включає: Product, Price, Place, Promotion як комплекс основних і супутніх послуг, що надає ТОВ «Домінік Ко» споживачам, а саме:

транспортування, складування, зберігання; інформування, пакування, фасування, мерчандайзинг, а також тарифи на перевезення та виконання інших логістичних послуг;

знижки, націнки, умови платежів і кредитування споживачів місце розташування логістичних структур (складів, митниці);

наявність філій і представництв у регіонах, що робить фізично доступною логістичну послугу споживачам реклама;

корпоративний стиль;

паблік рилейшинз;

стимулювання збуту послуг;

прямий маркетинг .

Таким чином, ефективність логістичного аутсорсингу для ТОВ «Домінік Ко» полягає у зниженні загальних витрат і зміні структури витрат товариства (зниження або повне виключення витрат, пов'язаних з транспортуванням, забезпеченням безпеки, експлуатацією транспортних засобів, утриманням і навчанням персоналу, інформаційним обслуговуванням та ін.), а також підвищенні якості обслуговування споживачів (скорочення термінів постачання, доставка «від дверей до дверей», моніторинг процесів транспортування, зниження кількості помилок та ін.). Сприяння розвитку аутсорсингу та підвищення попиту на продукції ТМ «Домінік» через залучення логістичної компанії UB1 забезпечить товариство якісними послугами за рахунок застосування комплексу маркетингу. Доцільність

впровадження логістичного аутсорсингу для ТОВ «Домінік Ко» обумовлено поліпшенням логістичного сервісу, підвищенням гнучкості та покращенням стратегічних позицій товариства на ринку.

### 3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій та систем для функціонування логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Однієї з причин не достатнього ефективного господарювання ТОВ «Домінік Ко» є недостатнє використання інформаційних технологій і систем, зокрема в логістичній діяльності. Порівняльна характеристика, застосовуваних на ТОВ «Домінік Ко» ІТ і систем показала, що їх функціонування забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, покращення зв'язків із постачальниками, оптимізацію матеріальних потоків і підвищення якості продукції. Разом з цим, сферу інформаційно-комунікаційних технологій ТОВ «Домінік Ко» на разі характеризує рівень скорочення внутрішнього ринку споживання, а також залежність товариства від поставок імпортової сировини і полуфабрикатів.

Для функціонування логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» вкрай важливими є наявність і використання: по-перше, сучасних інформаційних технологій та платформ; по-друге, оптимальних моделей управління, що необхідні для оптимізації руху товарів та послуг, ресурсів та інших об'єктів.

Тому з появою нових платформ, систем та інформаційних технологій стає можливим розроблення різних математичних методик для спрощення логістичних завдань та їх практична реалізація на ТОВ «Домінік Ко».

Впровадження сучасних інформаційних технологій та платформ для функціонування логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» викликано незворотними змінами зовнішнього середовища і супроводжуються виникненням кризових ситуацій в діяльності товариства.

Все частіше потребують застосування підходів, що здатні оптимізувати взаємодію внутрішнього середовища і зовнішніх чинників впливу на логістичну діяльність ТОВ «Домінік Ко». Вирішити таке непросте завдання може

запровадження інформаційних технологій (ІТ) в управління логістичною діяльністю досліджуваного ТОВ «Домінік Ко».

Інформаційні технології та платформи для функціонування логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» представляють собою комплекс програмно-технічних засобів і методів виробництва, передачі, обробки та споживання інформації. Метою їх впровадження є створення системи, у якій інформаційні потоки будуть налагоджені таким чином, щоб користувачі ТОВ «Домінік Ко» з мінімальними витратами одержуватимуть доступ до необхідної інформації в той час, коли вона потрібна, і там, де вона потрібна, а базовими принципами є: релевантність, час та місце.

Використовуючи сучасні технології, ТОВ «Домінік Ко» отримає можливості узгодити обсяг виробництва з попитом у режимі реального часу, виявляти нові канали продажів і розміщення, оптимізувати організаційну структуру, визначати структуру виробництва згідно з законами, покращити якість обслуговування і цим підвищити ефективність своєї виробничо-комерційної діяльності.

ТОВ «Домінік Ко» як соціально-економічна система значною мірою залежить від логістичних ІТ. Важливим інструментом визначення стану пропорційності функціонування соціально-економічної системи ТОВ «Домінік Ко» є діагностика, що дозволяє встановити можливі резерви чи напрямки наближення порушеної пропорції до оптимального рівня.

Проте, невизначеність і ризики внутрішнього й зовнішнього середовищ ТОВ «Домінік Ко» породжують виникнення кризових явищ в системі його функціонування і розвитку, а також вимагає здійснення імітаційного моделювання пропорційності їх розвитку.

В сферу управління ТОВ «Домінік Ко» можна запропонувати застосування таких послуг галузі ІТ, як ІТ-аутсорсинг, розробка програмного забезпечення (ПЗ), системи інтеграції. Водночас, тенденції науково-технічних розробок, а також цифровізація усіх процесів вимагають від ТОВ «Домінік Ко» ефективного функціонування і розвитку, серед основних завдань якого виступає формування

ефективної системи управління товариством на основі запровадження логістичних ІТ.

Аналіз застосовуваних в практиці логістичної діяльності логістичних інформаційних систем і технологій штовхаючого типу, які вже продемонстрували високі позитивні результати, представлено в табл. 3.1. Отже, запровадження логістичних ІТ в управлінні товариством забезпечить прискорення обробки інформації, скорочення управлінського персоналу, забезпечення керівників якісною інформацією, дозволить своєчасно і якісно здійснювати діагностику логістичною діяльності, підвищить швидкість прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.1 – Запропоновані логістичні інформаційні системи і технології штовхаючого типу для впровадження на ТОВ «Домінік Ко»

Критерії	MRP I / MRP II	ERP	CRM	CALS	SAP
1	2	3	4	5	6
Об'єкт управління	матеріальні потоки	бізнес-процеси	інформаційні і потоки	інформаційні потоки	наскрізні бізнес-процеси
Рівень використання	мікро-, мезорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мікро-, мезо-макрорівень	мезо-, макрорівень
Сфера використання	виробництво, запаси	виробництво, планування, фінанси, постачання, управління кадрами, збут	збут	постачання, етапи життєвого циклу виробу	виробництво, планування, фінанси, постачання, управління кадрами збут
Область використання	господарська, фінансова (лише MRP II)	фінансова, господарська	розподіл	етапи життєвого циклу товару	всі сфери діяльності на рівні середніх, великих підприємств
За видом логістичних інформаційних систем	диспозитивна	планова	оперативна	планова	планова, оперативна
Ядро системи	виробництво на базі інформації про матеріальні ресурси	система управління базою даних	«клієнто-орієнтований» підхід	інтегрована база даних	фінанси, контролінг
Концепція, що використовується	логістична концепція	логістична і маркетингова концепції	соціально-етичного маркетингу	логістики, маркетингу, менеджменту якості	інтегрованої логістики

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
За можливістю інтеграції з іншими системами	закрита система	слабоінтегрована система	закрита система	слабоінтегрована система за рахунок стандартизації	повна інтеграція підтримка ERP, E M, CRM, SCM, APS, PLM технологій
Ефект	оптимізація управління матеріальним и потоками	оптимізація усіх бізнес-процесів	оптимізація за рахунок підтримки зв'язків з клієнтами	оптимізація за рахунок стандартизації та підвищення якості	оптимізація усіх бізнес-процесів між багатьма товариствами
Область, що вкриває	локальна	глобальна	територіальна	глобальна	глобальна

**Примітка.** Розроблено за джерелами [29; 40; 67; 84; 90; 96]

Активне впровадження логістичних ІТ в сфері управління ТОВ «Домінік Ко» забезпечить підтримання необхідного його рівня конкурентоспроможності.

На разі на сучасному ринку представлено безліч систем управління, а саме: «BAAN», «Business Control», «Global ERP», «Infor SyteLine ERP», «iRenaissance», «ІТ–Підприємство», «Microsoft Dynamics AX», «Microsoft Dynamics NAV», «Oracle E–Business Suite», «PayDox», «Scala», «System Aurora (Business/400)», «АСТОР», «Віртуоз», «Галактика», «Капітал», «Компас», «МОНОЛИТ SQL» і «Техноклас» тощо.

Варто зазначити, що ключовою перевагою галузі розробки програмного забезпечення є те, що для збільшення обсягів виробництва ТОВ «Домінік Ко» не потрібні значні інвестиції в основні засоби, оскільки головним активом логістичних ІТ є людський фактор, тобто програмісти.

Тому, для ТОВ «Домінік Ко» запропонована орієнтація на аутсорсинг і внутрішній ринок. Окрім того, Україна міжнародному рейтингу компанії А.Т. Kearney займає позицію найбільш привабливих країн у сфері аутсорсингу (вибірка охоплювала понад 50 держав світу).

До речі, сферу ІТ активно підтримує уряд нашої країни. Так, державна політика України в сфері ІТ реалізує Агентство з питань електронного урядування, що виступає центральним органом виконавчої влади і відповідає за розвиток ІТ

галузі в країні, створює відповідні плани, обробляє і погоджує проекти нормативних документів.

З метою вирішення проблем запровадження інформаційних технологій в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» рекомендовано дотримуватись чітко встановленої послідовності, зокрема виконання восьми кроків (рис. 3.4).

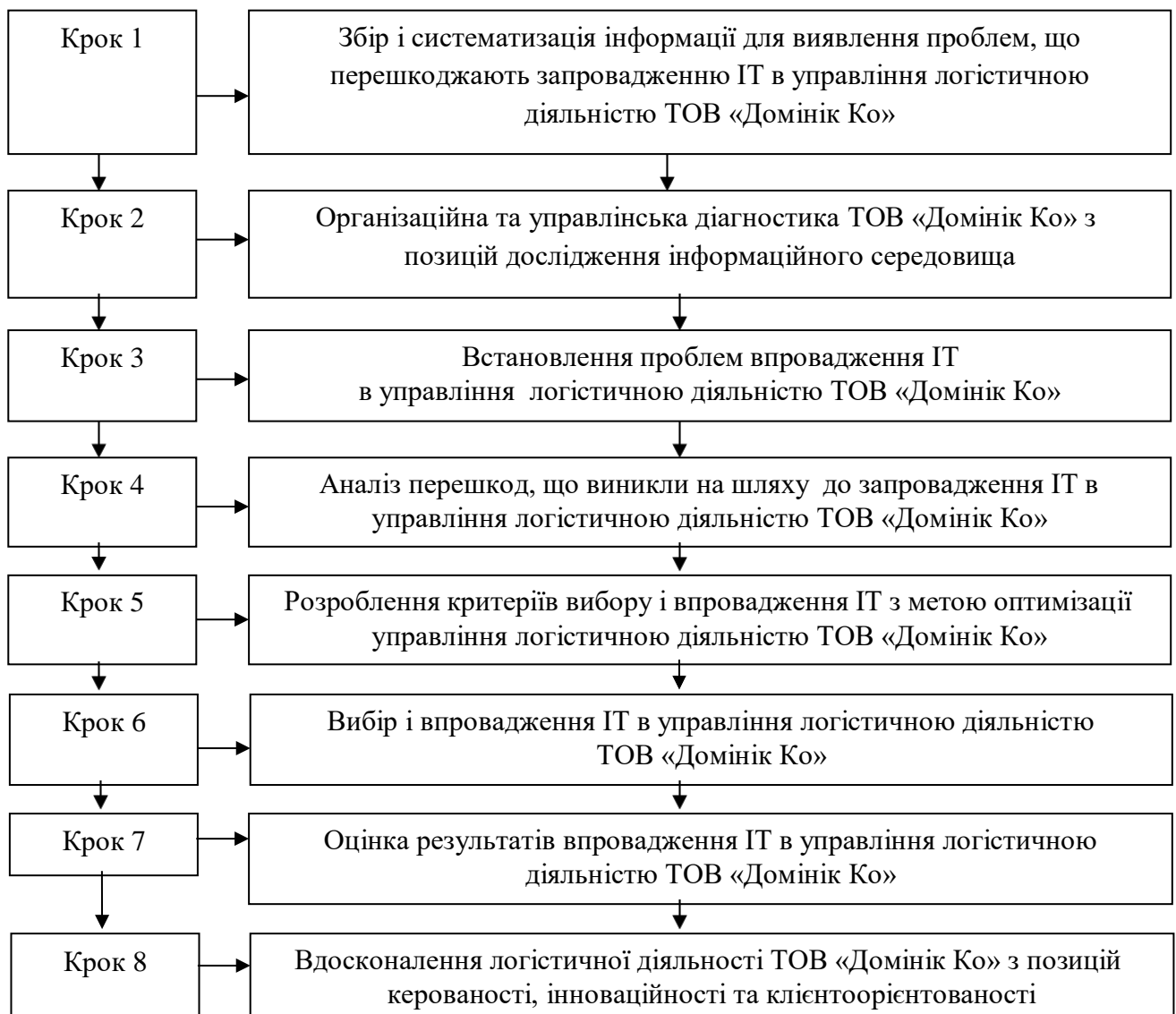


Рисунок 3.4 – Покроковий підхід до вирішення проблем запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко»

**Примітка.** Розроблено за джерелами [29; 90; 96]

Вирішення всіх цих перешкод щодо запровадження інформаційних технологій в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» повинне супроводжуватись:

по-перше, підвищенням рівня кваліфікації управлінського персоналу;  
по-друге, змінами організаційного характеру (організаційна перебудова);  
по-третє, постановкою стратегічних цілей та завдань розвитку товариства;  
по-четверте, розробкою заходів системного характеру, де центральне місце буде належати застосуванню сучасних логістичних ІТ і систем.

Перешкодами на шляху впровадження логістичних ІТ в управлінні ТОВ «Домінік Ко» можуть стати:

ускладнення вивчення швидкозмінних інформаційних потоків як результат поглиблення експортної орієнтованості товариства;

відсутність у значній кількості керівників розуміння доцільності використання логістичних ІТ для удосконалення управлінської роботи товариства;

складність розробки і впровадження інформаційних і програмних систем для автоматизації управління товариством через відтік професійного ІТ-персоналу;

доцільність безперервного застосування Internet-технологій в товаристві та забезпеченні мобільного управління.

Отже, запропонований покроковий підхід щодо запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» включає: 1) збір і систематизація інформації для виявлення проблем, що перешкоджають запровадженню ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 2) організаційну та управлінську діагностику товариства з позицій дослідження інформаційного середовища; 3) встановлення проблем впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 4) аналіз перешкод, що виникли на шляху до запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 5) розроблення критеріїв вибору і впровадження ІТ з метою оптимізації управління логістичною діяльністю товариства; 6) вибір і впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 7) оцінку результатів впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 8) вдосконалення логістичної



діяльності ТОВ «Домінік Ко» з позицій керованості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Таким чином, в цілому, запровадження пропозицій забезпечить: безперервний облік і контроль за станом і рухом товарно-матеріальних, фінансових, людських ресурсів на ТОВ «Домінік Ко»;

отримання даних про результати логістичної діяльності товариства в режимі реального часу;

оперативну підготовку аналітичних документів;

прогнозів і планів робіт товариства;

підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі достовірної та повної інформації про діяльність товариства, яка стане доступною в будь-який момент часу.

### 3.3 Збільшення джерел формування прибутку ТОВ «Домінік Ко» як напрям підвищення ефективності управління

У результаті проведеного аналізу щодо ефективності управління фінансовими потоками на ТОВ «Домінік Ко» було виявлено низку факторів, які негативно впливають на їх рух. Основною причиною уповільнення оборотності та зменшення рентабельності товариства в 2020 році є недоотримання виручки від реалізації продукції та, як результат, – зниження головного джерела наповнення фінансових ресурсів товариства – прибутку. Тому вважаємо, за доречне обґрунтувати фінансові потоки ТОВ «Домінік Ко» на основі врахування вимог логістичного управління.

Найкращий рівень ефективності руху фінансових потоків ТОВ «Домінік Ко» можливий за умови використання логістичних принципів і методів управління. Такі обставини вимагають впровадження системного управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на основі логістичного підходу.

Логістичний підхід передбачає дослідження ТОВ «Домінік Ко» логістичної діяльності, яка включає виконання відповідних логістичних функцій та

логістичних операцій для мінімізації витрат і максимізації прибутку. Так, у процесі пошуку резервів максимізації прибутку необхідним постає врахування того, що прибуток залежить не тільки від доходів товариства, а й від його логістичних витрат.

При цьому, вагоме місце серед способів збільшення прибутку товариства постає питання ефективного управління його прибутковістю. Всі ці питання можна вирішити за допомогою логістичного планування, встановлення оптимальних співвідношень у розподілі доходів товариства.

В цілому збільшення прибутку ТОВ «Домінік Ко» можна досягти в результаті зменшення логістичних витрат на виробництво або збільшення чистого доходу від реалізації. Тому за сучасних умов господарювання важливим завданням ТОВ «Домінік Ко» є: правильне формування цінової стратегії та вибір оптимальних обсягів виробництва.

Оскільки логістична система на ТОВ «Домінік Ко» включає підсистеми: забезпечення, виробництво та збут, то максимізувати прибуток можна за умови правильного формування цінової стратегії та вибору оптимального обсягу виробництва.

У процесі підвищення рівня прибутковості ТОВ «Домінік Ко» доцільним є розробка і реалізація комплексу заходів за такими напрямками:

організаційні (удосконалення виробничої структури, удосконалення організаційної структури управління, диверсифікація виробництва, реструктуризація виробництва тощо);

технічні (оновлення техніко-технологічної бази, переозброєння виробництва, вдосконалення виробів, що виробляється);

економічні важелі та стимули (удосконалення тарифної системи, форми і системи оплати праці, прискорення обігу оборотних коштів тощо);

Отже, необхідним є проведення підвищення рівня прибутковості в наведеному вище порядку, адже зміна порядку проведення може призвести до зниження ефективності діяльності ТОВ «Домінік Ко» або зовсім її відсутність.

Резервами зростання прибутку ТОВ «Домінік Ко» є кількісно вимірні можливості за рахунок зростання обсягу реалізації продукції, зменшення витрат на її виробництво і реалізацію, недопущення зовні реалізаційних збитків, вдосконалення структури виробленої продукції.

Визначення резервів збільшення прибутку ТОВ «Домінік Ко» базується розробленні заходів з їх мобілізації. Так, у процесі виявлення резервів ТОВ «Домінік Ко» виділено три етапи:

аналітичний, на якому виявляються і кількісно оцінюються резерви;  
організаційний, на якому розробляється комплекс інженерно-технічних, організаційних, соціально-економічних заходів, які повинні забезпечити використання виявлених резервів;

функціональний, на якому практично реалізуються заходи і контролюється їх виконання.

Резерви підвищення прибутку ТОВ «Домінік Ко» також можуть бути отримані таким чином:

по-перше, при збільшенні обсягів випуску та реалізації продукції. Зі збільшенням обсягу випуску продукції прибуток товариства збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але і внаслідок збільшення кількості продукції, що випускається. Таким чином, чим більший обсяг виробництва, тим, за інших рівних умов, більше сума одержуваного товариством прибутку. Одночасно зростання прибутку ТОВ «Домінік Ко» означає збільшення відрахувань в державний бюджет;

по-друге, за рахунок зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції товариства. Зниження собівартості продукції є найважливішим чинником зростання прибутку. На зниження собівартості продукції впливають: економія матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, якими розпоряджається ТОВ «Домінік Ко». Максимальна мобілізація резервів зниження собівартості продукції є важливою умовою ефективного функціонування товариства;

по-третє, за рахунок зменшення операційних витрат: адміністративно-управлінських, витрат на збут та ін.;

по-четверте, при використанні досягнень науково-технологічного прогресу. Механізоване виробництво потребує значно менше робітників і це в свою чергу зменшить витрати на оплату праці. Також за рахунок нового обладнання можна збільшити випуск продукції, що в свою чергу призведе до зниження витрат в розрахунку на одиницю продукції. Але після цього товариству доведеться шукати нові ринки збуту продукції – і в Україні, і за кордоном. Тобто потрібно виділити деякі кошти на рекламу, що обов'язково принесе позитивні результати;

по-п'яте, підвищення продуктивності праці на основі використання мотиваційних важелів. Обернено пропорційну залежність мають продуктивність праці та витрати праці в розрахунку на одиницю продукції, де зі зростанням продуктивності – зменшуються витрати. Саме тому, актуальним постає впровадження в систему управління мотиваційних засобів, таких як: забезпечувати доставку працівників на роботу та з роботи за узгодженими маршрутами, надавати їм матеріальну допомогу з нагоди ювілейних та інших визначних дат. Одним з головних мотиваційних заходів залишається профілактичне оздоровлення і огляди робітників за рахунок товариства, організація санаторно-курортного лікування;

по-шосте, за рахунок підвищення якості продукції, що реалізується, оновлення асортименту і номенклатури;

по-сьоме, за рахунок підвищення ціни – в період високих темпів інфляції зростання прибутку можна забезпечити за рахунок цінового чинника.

Наведені вище резерви підвищення рівня отриманого прибутку ТОВ «Домінік Ко», які є невід'ємною складовою для покращення рентабельності господарюючих суб'єктів, можна віднести до традиційних.

Виходячи з наведених вище резервів підвищення прибутку та з метою підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «Домінік Ко», нами пропонується провести пошук невикористаних можливостей збільшення прибутку товариства з метою постійного забезпечення його зростання та поліпшення управління.

Головним резервом збільшення прибутку ТОВ «Домінік Ко» є підвищення обсягу реалізації товарів, робіт, послуг. Між прибутком та обсягом реалізації товарів, робіт, послуг існує пряма залежність. Це свідчить про те, що чим більше продукції реалізується підприємством, тим більшою є сума отриманого прибутку, і навпаки, невиконання плану з реалізації зменшує прибуток.

Основними чинниками, за допомогою яких можливе зростання доходу для ТОВ «Домінік Ко» є:

результативна логістика (оптимізація каналів розподілу, стимулювання збуту, розширення клієнтської бази);

упровадження сучасних ІТ-технологій;

ефективна реклама, яка підтримує репутацію товарів, формує довіру споживачів до них, допомагає в завойовані ринку;

дієва організація управління (організаційна структура, система управління, фірмова культура; престиж та імідж фірми; комунікації, соціально-психологічний клімат).

Протягом 2018 – 2020 років у ТОВ «Домінік Ко» спостерігається зменшення виручки від реалізації товарів в середньому на 23%.

Відповідно до цього і прибуток товариства також зменшується. Головними причинами зниження виручки від реалізації кондитерської продукції досліджуваного нами товариства є висока конкуренція на ринку кондитерських виробів. Так, головними конкурентами на ринку виробництва кондитерських виробів є: корпорація «ROSHEN», компанія «КОНТИ», компанія «А.В.К.», компанія «Лукас», корпорація «Бісвіт-Шоколад», фабрика «Житомирські ласощі» та фабрика «Світоч».

Отже, на нашу думку, головними напрямками збільшення обсягів продажу кондитерських виробів ТОВ «Домінік Ко» є:

оновлення асортименту кондитерської продукції;

впровадження та застосування найсучасніших механізованих і автоматизованих засобів для виробництва продукції;

скорочення витрат на виробництво за рахунок підвищення рівня продуктивності праці, раціонального використання обладнання, сировини, матеріалів, полу фабрикатів, палива, електроенергії;

забезпечення ритмічності збутової діяльності товариства;

збільшення клієнтської бази, тобто розширення її території збуту;

підвищення ефективності маркетингової політики товариства.

Отже, реалізація запропонованих напрямів збільшення виручки від реалізації товарів ТОВ «Домінік Ко» дозволяє нам прогнозувати, що наступні 2 роки (2021-2022 рр.) чистий дохід від реалізації продукції зростатиме на 5 % щорічно.

Нами пропонується розрахувати резерв зростання прибутку ТОВ «Домінік Ко» за рахунок збільшення обсягів продажів за наступною формулою 3.1:

$$P_{(v)}^{\Pi} = PV \times (\Pi \div V), \quad (3.1)$$

де  $P_{(v)}^{\Pi}$  – резерв зростання прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів;

$PV$  – потенційно можливе збільшення обсягу продажів, тис. грн.;

$\Pi$  – фактичний прибуток від реалізації продукції, тис. грн.;

$V$  – фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

Так, як запропоноване нами збільшення чистого доходу ТОВ «Домінік Ко» становить 5 % або 21826,6 тис. грн. Згідно форми № 2 виручка від реалізації продукції у 2020 р. склала 436532 тис. грн. При цьому, резерв зростання прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів становить:

$$P_{(v)2021 \text{ р.}}^{\Pi} = 21826,6 \times (30503 \div 436532) = 1527,86 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.2)$$

$$P_{(v)2022 \text{ р.}}^{\Pi} = 43653,2 \times (30503 \div 436532) = 3055,72 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.3)$$

Таким чином, збільшення обсягів продажів ТОВ «Домінік Ко» в 2021 році на 5 % призведе до збільшення прибутку на 1527,86 тис. грн., а у 2022 році – на 3055,72 тис. грн. відповідно.

Наступним економічним напрямом пошуку резервів зростання прибутку є – зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції. Для цього необхідним постає дослідження елементів операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. для виявлення резервів збільшення прибутку, що наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	402082	321722	291902	(110180)	(29820)
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,61	0,54	0,82	0,21	0,28
Витрати на оплату праці, тис. грн.	79578	69740	66760	(12818)	(2980)
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,12	0,12	0,19	0,07	0,07
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	15684	13445	13354	(2330)	(91)
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,02	0,02	0,04	0,2	0,2
Амортизація, тис. грн.	25475	29478	30278	4803	800
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,04	0,05	0,08	0,4	0,3
Інші операційні витрати, тис. грн.	61799	54202	47314	(14485)	(6888)
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,09	0,09	0,13	0,04	0,04
Разом, тис. грн.	584618	488587	449608	(135010)	(38979)
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,89	0,82	1,26	0,37	0,44

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить про те, що найбільшу частку операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» становлять матеріальні затрати товариства – 69 % (2018 р.) , 66 % (2019 р.) і 65 % (2020 р.) відповідно. Так, у 2020 році порівняно з 2018 роком матеріальні затрати аналізованого товариства зменшились на 110180 тис. грн., а порівняно з 2019 роком на 29820 тис. грн. В 2020 році проти 2018 року, витрати на оплату праці ТОВ «Домінік Ко» зменшились на 12818 тис. грн., а проти 2019 року на 2980 тис. грн. Тенденція до зменшення спостерігається у відрахувань на соціальні заходи, які в 2020 році проти 2018 року зменшилися на 2330 тис. грн., а проти 2019 року на 91 тис. грн.

Амортизаційні відрахування ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 років збільшується. Так, в 2020 році проти 2018 року амортизація збільшилась на 4803 тис. грн., а проти 2019 року на 800 тис. грн. Дана тенденція є негативною та свідчить про застарілість основних засобів товариства. Інші операційні

витрати ТОВ «Домінік Ко» протягом аналізованого періоду мають неоднозначну тенденцію.

Аналізуючи наведені вище дані табл. 3.2 варто відзначити, що в ТОВ «Домінік Ко» за 2020 р. сформувалися наступні резерви зростання прибутку: матеріальні затрати, які в 2020 році проти 2018 року збільшили свою частку в отриманому чистому доході товариства на 21 % і проти 2019 року на 28 %; витрати на оплату праці, які в 2020 році проти 2018-2019 рр. збільшили свою частку в отриманій виручці на 7 %;

відрахування на соціальні заходи, які протягом в 2020 році проти 2018-2019 рр. збільшили и свою частку в отриманій виручці на 2 %, що є свідчить про наявність резерву;

інші операційні витрати, які в 2020 році проти 2018-2019 рр. збільшили свою частку в отриманій виручці на 4 %.

Далі здійснимо розрахунок резерву зростання прибутку за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції за наступною формулою (3.4):

$$P_{(c)}^{\Pi} = PV \times (V + P_{(v)}^{\Pi}), \quad (3.4)$$

де  $P_{(c)}^{\Pi}$  – резерв зростання прибутку за рахунок зменшення собівартості продукції.

Резерви збільшення прибутку ТОВ «Домінік Ко» за рахунок зменшення: матеріальних затрат товариства складе:

$$P_{(c)2021 \text{ р.}}^{\Pi} = 0,28 \times (436532 + 1527,86) = 122656,76 \text{ (тис. грн.)};$$

$$P_{(c)2022 \text{ р.}}^{\Pi} = 0,28 \times (436532 + 3055,72) = 123084,56 \text{ (тис. грн.)};$$

витрат на оплату праці товариства становитиме:

$$P_{(c)2021 \text{ р.}}^{\Pi} = 0,07 \times (436532 + 1527,86) = 30664,19 \text{ (тис. грн.)};$$

$$P_{(c)2022 \text{ р.}}^{\Pi} = 0,07 \times (436532 + 3055,72) = 30771,14 \text{ (тис. грн.)};$$

відрахувань на соціальні заходи товариства становитиме:

$$P_{(c)2021 \text{ р.}}^{\Pi} = 0,02 \times (436532 + 1527,86) = 8761,2 \text{ (тис. грн.)};$$



$$P_{(c)2022\text{ р.}}^{\Pi} = 0,02 \times (436532 + 3055,72) = 8791,75 \text{ (тис. грн.)};$$

інших операційних витрат товариства становитиме:

$$P_{(c)2021\text{ р.}}^{\Pi} = 0,04 \times (436532 + 1527,86) = 17522,39 \text{ (тис. грн.)};$$

$$P_{(c)2022\text{ р.}}^{\Pi} = 0,04 \times (436532 + 3055,72) = 17583,51 \text{ (тис. грн.)}.$$

Отже, загальний резерв збільшення чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за рахунок зменшення собівартості продукції складе:

$$2021 \text{ р.} - 179604,54 \text{ тис. грн.}; 2022 \text{ р.} - 180230,96 \text{ тис. грн.}$$

Фактична рентабельність продажів ТОВ «Домінік Ко» в 2020 році становила 0,451 або 45 %. Розрахуємо можливу рентабельність продажів при зниженні на 0,045 витрат на 1 грн. реалізованої продукції за наступною формулою 3.5:

$$P^R = (P_{\Phi} + P^{\Pi}) / C_M - (P_{\Phi} / V_{\Phi}) \quad (3.5)$$

де  $P^R$  – резерв зростання рентабельності;

$P_{\Phi}$  – фактична сума прибутку;

$P^{\Pi}$  – резерв зростання прибутку від реалізації продукції;

$C_M$  – можлива собівартість реалізованої продукції з урахуванням всіх резервів;

$V_{\Phi}$  – фактична сума витрат по реалізованій продукції.

Отже, можливий рівень рентабельності продажів ТОВ «Домінік Ко» при зниженні на 0,045 витрат на 1 грн. реалізованої продукції складе:

$$P_{2021\text{ р.}}^R = (30503 + 179604,54) / (0,8 \times 409777) - (30503 - 449608) = 0,573;$$

$$P_{2022\text{ р.}}^R = (30503 + 180230,96) / (0,8 \times 409777) - (30503 - 449608) = 0,575;$$

Отримані розрахунки можливого рівня рентабельності продажів на ТОВ «Домінік Ко» при зниженні на 0,045 витрат на 1 грн. реалізованої продукції занесемо до табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунки можливого рівня рентабельності продажів ТОВ «Домінік Ко» при зниженні на 0,54 витрат на 1 грн. реалізованої продукції

Показник	Факт	План		Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2020 р.
Рівень рентабельності продажів	0,451	0,573	0,575	0,122	0,124

Таким чином, при збільшенні обсягів виробництва і реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» в 2021-2022 рр. на 5 %, зниженні на 0,045 грн. витрат на 1 гривню товарної продукції товариство буде мати можливість отримати додатковий прибуток в сумі 179604,54 тис. грн. у 2021 р. і 180230,96 тис. грн. у 2022 р., при цьому очікуване збільшення рентабельності реалізації на 12,2 % (2021 р.) і 12,4 % (2022 р.).

Підсумовуючи вище проведені розрахунки можемо сказати, що на ТОВ «Домінік Ко» існують наступні резерви збільшення прибутку за рахунок:

підвищення виручки від реалізації. Аналіз прибутку показав, що обсяги реалізації товариства протягом 2018-2020 років зменшуються, але наведені вищевказані пропозиції щодо підвищення рівня обсягу реалізації є підставою для припущення збільшення даного показника в 2021-2022 рр. на 5%. Досягнути цього збільшення можливо шляхом оновлення асортименту кондитерської продукції, розширення ринку збуту, впровадження нового обладнання, підвищення рівня продуктивності праці, забезпечення ритмічності збутової діяльності товариства та підвищення ефективності маркетингової політики. Запропоноване збільшення обсягу реалізації на 5% матиме позитивні наслідки, а саме реалізація цього резерву дасть змогу ТОВ «Домінік Ко» додатково отримати прибутку: 1527,86 тис. грн. у 2021 р. і 3055,72 тис. грн. у 2022 р.

зменшення операційних витрат ТОВ «Домінік Ко». Згідно аналізу елементів операційних витрат в 2018-2020 роках, резервами збільшення прибутку товариства є матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на

соціальні заходи та інші операційні витрати, які в 2020 році в розрахунку на 1 гривню реалізованого продукції зменшились, що і є підставою для збільшення фінансових ресурсів за рахунок зниження собівартості ПрАТ «Домінік». Реалізація цих резервів дозволить аналізованому нами товариству додатково отримати прибутку: в 2021 р. 179604,54 тис. грн. і в 2022 р. 180230,96 тис. грн.

Також для підвищення рівня логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» були запропоновані такі заходи:

- стимулювання маркетингової діяльності підприємства в провідних ЗМІ;
- заохочення потенційних покупців за рахунок проведення реклами;
- необхідно виділити невелику кількість продукції для дегустації споживачами у фірмових магазинах.

Після дегустації споживачі матимуть змогу купити продукцію в фірмовому магазині. Для того щоб викликати інтерес у потенційних клієнтів у відвідуванні такого заходу, підприємству необхідно запуснути рекламу в соціальних мережах, витрати на запуск якої наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на запуск реклами

Витрати	Сума, грн
Заробітна плата SMM-спеціалісту	10 000
Нарахування на заробітну плату	2200
Запуск реклами в соціальній мережі Fescebook	100 грн/день; 3000 грн /міс
Запуск реклами в соціальній мережі Instagram	130 грн/день; 3900 грн/міс
Всього	19100

Для того щоб ввести рекламу в соціальній мережі, потрібно найняти спеціаліста з маркетингу, який розробить сторінку підприємства в перспективних соціальних мережах Facebook та Instagram.

Спеціаліст буде працювати віддалено, тому немає необхідності виділяти окреме робоче місце. Така зайнятість супроводжується певними ризиками, які підприємство має контролювати. SMM-спеціаліст має запуснути рекламу за кошти підприємства, щодня контролювати її ефективність та звітуватися перед підприємством. Т

Після проведених хаджів у фірмовому магазині за місяць збільшиться виручка на суму 35 000 грн., а за рік  $35000 * 12 \text{ міс.} = 420000 \text{ грн.}$

Отже, запровадження комплексу управлінських рішень спрямованих на підвищення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» дозволить збільшити джерела формування фінансових ресурсів і підвищити ефективність їх використання досліджуваним нами товариством.

### Висновки до розділу 3

Чинники системного характеру, які передбачають підвищення результативності ТОВ «Домінік Ко» від комплексного (системного) використання ресурсів включають: оптимізація структури управління товариством; оптимізація джерел фінансування товариства; впровадження комплексних інженерно-економічних рішень; впровадження системи управління якістю; розробка стратегії розміщення виробництва; удосконалення фінансово-економічної діяльності (система бюджетування тощо).

Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано механізм застосування стратегії комплексного логістичного аутсорсингу компанією UB1 з метою розвитку роздрібної торговельної мережі. Доцільність впровадження логістичного аутсорсингу для ТОВ «Домінік Ко» обумовлено поліпшенням логістичного сервісу, підвищенням гнучкості та покращенням стратегічних позицій товариства на ринку.

Запропонований покроковий підхід щодо запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» включає: 1) збір і систематизація інформації для виявлення проблем, що перешкоджають запровадженню ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 2) організаційну та управлінську діагностику товариства з позицій дослідження інформаційного середовища; 3) встановлення проблем впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 4) аналіз перешкод, що виникли на шляху до запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 5) розроблення критеріїв вибору і

впровадження ІТ з метою оптимізації управління логістичною діяльністю товариства; 6) вибір і впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 7) оцінку результатів впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 8) вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» з позицій керованості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

Резерв збільшення прибутку ТОВ «Домінік Ко» за рахунок підвищення виручки від реалізації. Аналіз прибутку показав, що обсяги реалізації товариства протягом 2018-2020 років зменшуються, але наведені вищевказані пропозиції щодо підвищення рівня обсягу реалізації є підставою для припущення збільшення даного показника в 2021-2022 рр. на 5%. Досягнути цього збільшення можливо шляхом оновлення асортименту кондитерської продукції, розширення ринку збуту, впровадження нового обладнання, підвищення рівня продуктивності праці, забезпечення ритмічності збутової діяльності товариства та підвищення ефективності маркетингової політики. Запропоноване збільшення обсягу реалізації на 5% матиме позитивні наслідки, а саме реалізація цього резерву дасть змогу ТОВ «Домінік Ко» додатково отримати прибутку: 1527,86 тис. грн. у 2021 р. і 3055,72 тис. грн. у 2022 р.

Резерв збільшення прибутку за рахунок зменшення операційних витрат ТОВ «Домінік Ко». Згідно аналізу елементів операційних витрат в 2018-2020 роках, резервами збільшення прибутку товариства є матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати, які в 2020 році в розрахунку на 1 гривню реалізованого продукції зменшились, що і є підставою для збільшення фінансових ресурсів за рахунок зниження собівартості ПрАТ «Домінік». Реалізація цих резервів дозволить аналізованому нами товариству додатково отримати прибутку: в 2021 р. 179604,54 тис. грн. і в 2022 р. 180230,96 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведено дослідження на тему: «Удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України» можна зробити наступні висновки:

1. Вивчення сутності системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України свідчить про те, що вона повинна проводитися з урахуванням загальної корпоративної стратегії підприємства та є ефективним засобом ведення конкурентної боротьби. Тому, за таких обставин, в сучасних умовах ведення підприємницької діяльності керівники підприємств приймають управлінські рішення щодо передачі здійснення окремих логістичних процесів (або всього комплексу логістики) спеціалізованим логістичним провайдерам. Логістична діяльність в економічних системах, у свою чергу, крім безпосередніх операцій з матеріальним потоком включає в себе комерційні операції та операції з управління потоками (планування, координація та ін.).

2. Характеристика показників системи удосконалення логістичної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції України, зокрема на інтегративного і комплексного підходів до оцінювання розвитку дозволяє сформулювати такі висновки: оцінювання логістичної діяльності підприємства повинно бути комплексним і всеохоплюючим (враховувати всі логістичні сфери від постання до збуту з врахуванням транспортування і складування, так і ланцюг поставок тощо); порівняння показників необхідно проводити з параметрами, які є кращими результатами в галузі, або серед суміжних галузей; покращення параметрів здійснювати в сторону підвищення вимог як з врахуванням світового, так і вітчизняного практичного досвідів щодо логістичної діяльності підприємств; система оцінювання показників логістичної діяльності підприємства повинна бути доступною, зрозумілою і простою у використанні фахівцями, відповідати високому аналітичному, інформаційному рівням; інтегрування система оцінювання показників логістичної діяльності підприємства до корпоративних (логістичних) інформаційних систем; оцінка повинна сприяти визначенню перспективних

напрямків розвитку логістичної діяльності підприємства на майбутню перспективу для досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

3. Дослідження нормативно-правового забезпечення системи удосконалення логістичної діяльності підприємства показали, що воно потребує відповідного законодавчого регулювання, зокрема розроблення сучасної нормативно-правової бази щодо логістичної діяльності підприємств, підвищення ролі недержавних організацій в управлінні та прийнятті управлінських рішень щодо умов діяльності вітчизняного ринку.

4. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ТОВ «Домінік Ко» свідчить про те, що товариство є юридичною особою і здійснює організаційно-господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України і власного статуту. ТОВ «Домінік Ко» є українською компанією з виробництва солодощів ТМ «Домінік» широкого асортименту, що налічує понад 300 найменувань кондитерських виробів і, який постійно поповнюється інноваційною продукцією. Створення нових видів солодощів здійснюється на основі найсучасніших технологій. Широка дистриб'юторська мережа товариства охоплює всі регіони України, а також ближнє та дальнє зарубіжжя. Тож, солодощі ТМ «Домінік» відомі в Азербайджані, Грузії, Естонії, Казахстані, Киргизії, Латвії, Литві, Молдавії, Монголії, Таджикистані, Туркменії та Фінляндії.

5. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» показав, що в 2020 р. рівень рентабельності: сукупного капіталу (відносний показник ефективності) збільшився і склав 8,69 %, що більше ніж у 2019 р. на 2,19 п.п. і на 1,6 п.п. ніж у 2018 р.; власного капіталу склав 7,68 %, що більше на 1,96 п.п. ніж у 2019 р. і на 1,24 п.п. проти 2018 р.; продукції склав 7,27 %, що більше ніж у 2019 р. на 3,21 п.п. і на 2,91 п.п. ніж у 2018 р. Оборотні активи ТОВ «Домінік Ко» в 2020 році перевищили в декілька разів поточні зобов'язання, що є свідченням фінансової стійкості товариства. Спостерігається тенденція до збільшення такого показника, як коефіцієнт абсолютної ліквідності. Так, в 2018 році він становив – 1,2, в 2019 році відбулось його збільшення до 3,26, а вже у 2020 році – до 3,15.

До негативних чинників діяльності ТОВ «Домінік Ко» можна віднести: по-перше, зниження обсягів реалізації продукції, робіт і послуг у 2020 р. на 45,92 % проти 2018 р. і на 39,96 % проти 2019 р.; по-друге, зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції товариства у 2020 р. на 22,86 % проти 2018 р. і на 13,15% проти 2019 р.

6. Діагностика існуючої системи управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» свідчить про те, що ефективність логістичної діяльності товариства залежить від правильності вибору інноваційної стратегії. Звичайна стратегія товариства полягає в тому, щоб за допомогою операційної системи виготовляти солодоці з метою задоволення потреб споживача. Для ефективної інноваційної стратегії ТОВ «Домінік Ко» необхідно виявити можливості економічної системи, а вже потім визначити цілі. Альтернативою стратегії «економія витрат» рекомендовано аналіз поточних витрат виробництва і експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентоздатності ТОВ «Домінік Ко». Отже, товариство давно вже повинно було перейти до реалізації такої стратегії. ТОВ «Домінік Ко» варто звернути увагу на захисні стратегії своєї діяльності, тобто реалізацію оборонних стратегій за рахунок захисту займаного сегменту ринку, а також підтримки виробничого потенціалу за рахунок скорочення усіх витрат.

7. Чинники системного характеру, які передбачають підвищення результативності ТОВ «Домінік Ко» від комплексного (системного) використання ресурсів включають: оптимізація структури управління товариством; оптимізація джерел фінансування товариства; впровадження комплексних інженерно-економічних рішень; впровадження системи управління якістю; розробка стратегії розміщення виробництва; удосконалення фінансово-економічної діяльності (система бюджетування тощо).

Для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано механізм застосування стратегії комплексного логістичного аутсорсингу компанією UB1 з метою розвитку роздрібно-торговельної мережі. Доцільність впровадження логістичного



аутсорсингу для ТОВ «Домінік Ко» обумовлено поліпшенням логістичного сервісу, підвищенням гнучкості та покращенням стратегічних позицій товариства на ринку.

8. Запропонований покроковий підхід щодо запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» включає: 1) збір і систематизація інформації для виявлення проблем, що перешкоджають запровадженню ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 2) організаційну та управлінську діагностику товариства з позицій дослідження інформаційного середовища; 3) встановлення проблем впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 4) аналіз перешкод, що виникли на шляху до запровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 5) розроблення критеріїв вибору і впровадження ІТ з метою оптимізації управління логістичною діяльністю товариства; 6) вибір і впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 7) оцінку результатів впровадження ІТ в управління логістичною діяльністю товариства; 8) вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» з позицій керованості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

9. Резерв збільшення прибутку ТОВ «Домінік Ко» за рахунок підвищення виручки від реалізації. Аналіз прибутку показав, що обсяги реалізації товариства протягом 2018-2020 років зменшуються, але наведені вищевказані пропозиції щодо підвищення рівня обсягу реалізації є підставою для припущення збільшення даного показника в 2021-2022 рр. на 5%. Досягнути цього збільшення можливо шляхом оновлення асортименту кондитерської продукції, розширення ринку збуту, впровадження нового обладнання, підвищення рівня продуктивності праці, забезпечення ритмічності збутової діяльності товариства та підвищення ефективності маркетингової політики. Запропоноване збільшення обсягу реалізації на 5% матиме позитивні наслідки, а саме реалізація цього резерву дасть змогу ТОВ «Домінік Ко» додатково отримати прибутку: 1527,86 тис. грн. у 2021 р. і 3055,72 тис. грн. у 2022 р.

Резерв збільшення прибутку за рахунок зменшення операційних витрат ТОВ «Домінік Ко». Згідно аналізу елементів операційних витрат в 2018-2020

роках, резервами збільшення прибутку товариства є матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати, які в 2020 році в розрахунку на 1 гривню реалізованого продукції зменшились, що і є підставою для збільшення фінансових ресурсів за рахунок зниження собівартості ПрАТ «Домінік». Реалізація цих резервів дозволить аналізованому нами товариству додатково отримати прибутку: в 2021 р. 179604,54 тис. грн. і в 2022 р. 180230,96 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради*. 2003. № 18-22. Ст. 144.
3. Про дорожній рух: Закон України від 28 січня 1993 р. № 2953-XII- ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 31. Ст. 338. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2021).
4. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 р. № 1024-XII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 30. Ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2021).
5. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №229-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2021).
6. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 15 червня 2021 р. із змінами, внесеними згідно із Законом № 1630-IX / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 13. Ст. 69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2021).
7. Про транспорт: Закон України від 10 листопада 1994 р. № 232/94-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. URL: [https://kodeksy.com.ua/pro\\_transport.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_transport.htm) (дата звернення: 30.09.2021).
8. Цивільний кодекс України від 04 липня 2013 р. 435-IV / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№ 40-44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 28.09.2021).
9. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.

10. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та прав «КРОК», 2020. 360 с.
11. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 272 с.
12. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2013. 73 с.
13. Асоціація міжнародних автомобільних перевізників: офіційний сайт. URL: <http://www.asmap.org.ua/> (дата звернення: 06.09.2021).
14. Белз О.Г. Визначення економічного розміру замовлення підприємствами роздрібною торгівлю. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2015. Вип. 52. С.27 – 31.
15. Болдирєва Л.М., Сидорова А.К. Розвиток управління транспортним забезпеченням за умов євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 20 – 27.
16. Букреєва О.С., Рибалко І.В. Основи стандартизації та оцінки відповідності: електронний навч. посіб. у схемах і таблицях. Харків: ХНАДУ, 2019. 76 с.
17. Васелевський М. Економіка логістичних систем: монографія [М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин]. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С. 534 – 549.
18. Відновлення ланцюгів постачань під час пандемії – план на сьогодні і майбутнє. URL: <https://logisticsukraine.com/tag> (дата звернення: 04.10.2021).
19. Всеукраїнська громадська організація «Всеукраїнська асоціація автомобільних перевізників»: офіційний сайт. URL: <http://vaap.org.ua/> (дата звернення: 06.09.2021).
20. Гірна О.Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55-1. С. 87 – 93.

21. Глушенко Т. М. Аналіз розвитку логістичних послуг на сучасному світовому ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 6. С. 169 – 170.
22. Горбенко О.В. Логістика: навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ, спеціалістів з логістики. К.: «Знання», 2014. 315 с.
23. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
24. Дороховський О. М. Необхідність у транспортно-логістичній системі України. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 136 –139.
25. Дорошкевич Д.В. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. С. 44 – 50.
26. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник (видання друге, переробл. і доп.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
27. Європейська спілка транспортників України: офіційний сайт. URL: <http://www.estu.com.ua/index.html> (дата звернення: 06.09.2021).
28. Жалдак Г., Дем'ян А. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 208 – 210.
29. Заборська К., Жуковська Л.Е. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса: ОНАЗім. О.С. Попова, 2011. 216 с.
30. Інноваційний розвиток підприємства: навч.посіб. [Пугач А.М., Демчук Н.І., Довгаль О.В., Крючко Л.С., Тягло Н.В.] ФОП Швець В.М., 2018. 348 с.
31. Комеліна О.В., Болдирева Л.М., Гринько О.В. Сучасні підходи в управлінні логістичними процесами на підприємстві. *Управління та адміністрування в національній економіці: інформаційно-аналітичний аспект*: монографія / заг. ред. О.В. Комеліної. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2016. С. 215 – 228.
32. Канунникова Н.П. Логистическая деятельность в правовом поле. *Транспортный вестник*. 2011. № 47. URL: <http://www.transport->

gazeta.by/index.php/article/1797/number/47/24-11-2011/logisticheskaya-deyatelnost-v-pravovom-pole (дата звернення: 06.09.2021).

33. Кислий В.М. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб / [В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олефіренко, О.М. Смоляник]. К.: Центр учбової літератури. 2010. 360 с.

34. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143 – 147.

35. Комеліна О.В. Болдирєва Л.М., Гринько О.В. Логістична інфраструктура як чинник енергозабезпечення і транспортно-логістичного обслуговування. *Транспорт і логістика: проблеми та рішення*: зб. наук. праць за матер. VIII-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Сєверодонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ, 23-25 травня 2018 р. / Східноукраїнський національний університет ім В. Даля, Одеський національний морський університет. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018. С. 271– 273.

36. Комеліна О.В. Панасенко Н.Л., Лисенко М.В. Оцінювання результативного управління розвитком транспортної системи України. *Транспорт і логістика: проблеми та рішення*: зб. наук. праць за матер. VIII-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Сєверодонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ, 23-25 травня 2018 р. / Східноукраїнський національний університет ім В. Даля, Одеський національний морський університет. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018. С. 365 – 367.

37. Комеліна О.В., Болдирєва Л.М. Транспортна логістика: навчально-методичний посібник. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 210 с.

38. Комеліна О.В., Комеліна А.А. Принципи побудови моделі інформаційно-комунікаційного потенціалу логістичної системи підприємства. *Транспорт і логістика: проблеми та рішення*: зб. наук. праць за матер. VIII-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Сєверодонецьк – Одеса – Вільнюс – Київ, 23-25 травня 2018 р. / Східноукраїнський національний університет ім В. Даля, Одеський національний морський університет. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018. С. 368 – 369.

39. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю

- промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1 (27). С. 114 –124.
40. Копитко М.І. *Управління інноваціями: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях*. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
41. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. *Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей*. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
42. Крикавський Є.В. *Логістика для економістів: підручник [2-ге вид., випр. і допов.]*. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 475 с.
43. Крикавський Є.В., Васильців Н.М., Фалович В.А. *Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства: монографія*. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 249 с.
44. Крикавський Є.В., Патора-Висоцька З. *Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 121 – 133.
45. Крикавський Є.В., Похильченко О.М., Фертч М.І. *Логістика та управління ланцюгами поставок: навчальний посібник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
46. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. *Логістичний менеджмент: навч. посібник*. К.: НАУ, 2012. 260 с.
47. Литвиненко С. *Науково-методичні засади логістичної діяльності підприємств транспорту*. К: Кондор, 2017. 262 с.
48. *Логістика і торговельне підприємництво: навч. посіб. / за ред. А.А. Мазаракі*. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 245 с.
49. *Логістика: навч. посіб. [О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко]*. К.: Знання, 2017. 566 с.
50. *Логістика: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: І.С. Луценко*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 64 с.
51. *Логістичний менеджмент: навчальний посібник / О.В. Комеліна, Л.М. Болдирєва, О.В. Гринько*. Полтава: ПолтНТУ, 2015. 278 с.
52. *Логістичні тренди 2020–2021 року: вплив пандемії COVID-19 на*

перевезення. URL: <https://www.retail.ru/articles/logisticheskie-trendy2020-2021-goda-vliyanie-pandemii-covid-19-na-perevozki> (дата звернення: 07.10.2021).

53. Луценко І. Концептуальні засади та функції логістики. *Вісник Київського нац. торговельно-економічного ун-ту*. 2003. № 4. С. 29 – 34.

54. Менеджмент: навч. посіб. / [Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін.]. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

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

56. Мінакова С. М. Обґрунтування концептуальних засад розвитку ринку логістичних транспортних систем в умовах глобалізації. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2014. № 2. С. 844 – 847.

57. Можливості оптимізації бізнесу при 100% аутсорсингу логістики. URL: <https://logist.fm/publications/vozmozhnosti-optimizacii-biznesa-pri-100-autsorsinge-logistiki> (дата звернення: 04.09.2021).

58. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник [2-е вид., доп. й перер.]. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

59. Німецькі дослідники прогнозують відновлення європейської логістики через 16 місяців. URL: <https://logist.fm/news/nimecki-doslidniki-prognozuuyutvidnovlennya-ievropeyskoyi-logistiki-cherez-16-misyaciv> (дата звернення: 26.09.2021).

60. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

61. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. О.: «Астропринт», 2004. 312 с

62. Омеляненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2016. 236 с.

63. Операційний менеджмент: практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар, П.В. Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.



64. Організація та планування логістичних систем: підручник; за ред. М.П. Денисенка, П.Р. Лековця, Л.І. Михайлової. К.: Центр учбової літератури, 2015. 336 с.
65. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
66. Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
67. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
68. Потапова Н.А. Смарт-логістика: концептуальні засади та практика реалізації. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика*. 2018. № 892. С. 179 – 189.
69. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року: Розпорядження [Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2010 р. № 2174-р]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-p>. (дата звернення: 06.09.2021).
70. Пять основных технологий для цифровой трансформации в логистике. URL: <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/p-yat-kljuhovih-tehnologij-dlya-cifrovoi-transformacii-v-logistici/> (дата звернення: 30.09.2021).
71. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.
72. Решетник М., Шумаев В. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия. *РИСК*. 2005. № 1. С. 44 – 47
73. Селютін В.М., Яцун Л.М., Ольшанський О.В. Теорія організації: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 280 с.
74. Сидорова А.К. Резерви підвищення результативності логістичної діяльності ПрАТ «Домінік». Тези 73-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (м. Полтава

21 квітня – 13 травня 2021 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

75. Сидорова А.К. Удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Домінік Ко». *учасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матер. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

76. Скрипчук П.М. Інновації підприємництва: екологічні сертифікація, маркування, логістика і державні закупівлі / Торговельне підприємництво: механізми розвитку і фінансової підтримки: монографія; за наук. ред. С.В. Князя. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 311 – 318.

77. Смерічевська С.В. Еволюція методологічних підходів до оцінки та формування інноваційного потенціалу національної економіки як стратегічної передумови її логістизації. *Глобальні та національні проблеми економіки*: електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. №16. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/> (дата звернення: 06.09.2021).

78. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навч. посіб.; за наук. ред. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.

79. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

80. Ткачева А.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства: інтегральний підхід. *Прометей*. 2011. №2 (35). С. 156 – 161.

81. Токмакова І.В. Перспективи розвитку транспортно-логістичного бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 228 – 230.

82. ТОП-10 інновацій, які змінять логістику в 2020 році. URL: <https://elnews.com.ua/uk/top-10-innovacij-yaki-zminyatylogistyku-v-2020-roczii> (дата звернення: 27.10.2021).

83. Турко О.Я. Дослідження та удосконалення ланцюга поставок ТзОВ

«Мізол»: маг. ... менеджмент: спец. 073. Львів, 2019. 122 с.

84. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

85. У Великобританії вдосконалюють систему доставки посилок. URL: <https://logist.fm/news/u-velikobritaniyi-vdoskonalyuyut-sistemu-dostavki-posilok> (дата звернення: 27.10.2021).

86. У світі зростає запит на зміну ланцюгів постачання. URL: <https://logist.fm/news/u-sviti-zrostaie-zapitna-zminu-lancyugiv-postachannya> (дата звернення: 04.10.2021).

87. Українська логістична асоціація: офіційний сайт. URL: <http://ula-online.org/> (дата звернення: 06.09.2021).

88. Управління інноваціями: навч. посіб. / [О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок]. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.

89. Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій: пер. з англ.; за наук. ред. О.С. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.

90. Федоренко М.М., Романенков Ю.О. Логістичний менеджмент: консп. лекцій. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2020. 208 с.

91. «Цифрові двійники» – новий рівень розвитку ланцюгів постачання. URL: <https://logist.fm/news/cifrovi-dviyniki-noviy-riven-rozvitku-lancyugivpostachannya> (дата звернення: 07.11.2021).

92. Чайковська М.П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2015. 382 с.

93. Чурилов С.В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. *Економіка і управління* 2012. № 6. URL: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/6/p\\_14\\_2\\_147.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_14_2_147.pdf) (дата звернення: 06.09.2021).

94. Чухрай Н.І., Гірна О.Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та

практики: монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2007. 232 с.

95. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

96. Юринець В.Є. Основи логістики: навч. пос. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 211 с.

97. Dr. Hannes Utikal. Optimizing global value chains through process excellence – contribution of academic partners to site development. URL: [https://www.infraserv.com/media/content/unternehmen/site\\_excellence\\_process/2015\\_site\\_excellence\\_forum/2015-OptimizingGlobalValueChains\\_2-Prof-Dr-Utikal-ProfBayer\\_Site-Excellence.pdf](https://www.infraserv.com/media/content/unternehmen/site_excellence_process/2015_site_excellence_forum/2015-OptimizingGlobalValueChains_2-Prof-Dr-Utikal-ProfBayer_Site-Excellence.pdf) (дата звернення: 09.10.2021).

98. European Logistics Association: офіційний сайт. URL: <http://www.elalog.eu/> (дата звернення: 06.09.2021).

99. Fan X. Performance Evaluation for the Sustainable Supply Chain Management. URL: [https://www.intechopen.com/books/sustainable-supplychain\\_management/performance-evaluation-for-the-sustainable-supply-chain-management](https://www.intechopen.com/books/sustainable-supplychain_management/performance-evaluation-for-the-sustainable-supply-chain-management) (дата звернення: 06.09.2021).

100. Frolova L., Zhadko K., Piyash O., Yermak S., Nosova T. Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. Business: Theory and Practice. 2021. Т. 1. Р. 1-11.

# ДОДАТКИ