

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ДИСТАНЦІЙНОГО ТА**  
**ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ**  
**Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
**Анастасії ДЕРКАЧ**

Науковий керівник:  
к.е.н., доц. **Володимир ГОБЕЛА**

Рецензент:  
к.е.н., доц. **Юрій МУРАВЙОВ**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів  
2023

## АНОТАЦІЯ

Деркач А. Управління логістичною діяльністю підприємства. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2023.

Перший розділ кваліфікаційної роботи спрямовано на дослідження теоретичних засад формування логістичної системи підприємства. Проведено аналіз та оцінку сучасних інформаційних технологій для забезпечення логістичного управління.

Другий розділ кваліфікаційної роботи містить загальну характеристику підприємства та його логістичної системи. На основі результатів дослідження розроблено пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства.

Ключові слова: логістика, система, ефективність, логістичні ланцюги, логістичні потоки, інфраструктура.

## ANNOTATION

Derkach A. Management of logistics activities of the enterprise. The manuscript. Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 "Management". Lviv, 2023.

The qualification work's first chapter was aimed at researching the theoretical foundations of the formation of the logistics system of the enterprise. An analysis and evaluation of modern information technologies to ensure logistics management was carried out.

The qualification work's second chapter contains a general description of the enterprise and its logistics system. Based on the results of the study, proposals were developed to improve the logistics activities of the enterprise.

Key words: logistics, system, efficiency, logistics chains, logistics flows, infrastructure.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Теоретичний підходи до побудови системи логістики на підприємстві.....	7
1.2. Сучасні особливості організації логістики на підприємстві.....	13
1.3. Дослідження закордонного досвіду формування логістичних систем.....	20
Висновки до першого розділу.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ</b> .....	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ван Леувен Україна».....	28
2.2. Аналіз стану та структури основних фондів підприємства.....	33
2.3. Аналіз транспортної системи підприємства.....	33
2.4. Пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Ван Леувен Україна».....	40
Висновки до другого розділу.....	47
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	50
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	51

## ВСТУП

Успішний розвиток сучасних підприємств видається можливим лише за наявності налагодженої та ефективно діючої логістичної системи. Такі вимоги висуває кон'юнктура національного та світового ринків. Загострення конкуренції в умовах обмеженості ресурсів та нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується значним рівнем невизначеності та ризику, потребує доволі раціональної системи товароруку, що гарантувала б низку конкурентних переваг для підприємства.

За таких умов, дослідження теоретико-практичних засад формування та удосконалення логістичної системи підприємства набуває особливої актуальності та необхідності. У доволі складній ситуації опинилася логістична інфраструктура держави у період корона кризи та нині – у період війни росії проти України, що завдає значних збитків та руйнувань для транспортної та логістичної систем держави. Такі обставини ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств та зумовлюють появу нових викликів і загроз для бізнесу та ще більше актуалізують дослідження у напрямі удосконалення логістичних процесів на підприємстві.

Дослідженнями у сфері організації та удосконалення логістичної системи та логістичної діяльності займалися такі наковці: Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М., Брагінський В. В., Шандрівська О. Є., Неуров І. В. незважаючи на посилену увагу до згаданої тематики низка проблем залишилася малодослідженою, зокрема управління логістичною діяльністю підприємства у сучасних умовах війни та глобальних кризових явищ.

**Мета та завдання роботи.** Метою дослідження є формування теоретико-прикладних засад управління логістичною діяльністю підприємства.

Для реалізації мети дослідження було сформовано низку завдань:

- 1) проаналізувати теоретичні підходи до побудови логістичної системи підприємства;

- 2) розглянути сучасні особливості організації логістики на підприємстві;
- 3) провести дослідження закордонного досвіду організації логістичних систем;
- 4) здійснити загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- 5) провести аналіз стану та структури основних фондів підприємства;
- 6) дослідити стан транспортної системи підприємства;
- 7) розробити пропозиції щодо удосконалення логістичної системи ТОВ «Ван Леувен Україна».

**Об'єктом дослідження** є логістична система підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретико-прикладні аспекти удосконалення логістичної системи підприємства.

**Методи дослідження.** В процесі реалізації дослідження використовувалась низка загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного аналізу та синтезу, методи індукції та дедукції, метод абстрагування та теоретичного узагальнення, статистичні методи, тощо.

**Практичне значення та апробація результатів дослідження.** Робота містить практичну цінність, оскільки запропонована проектна структура логістичного транспортно-складського центру може мати практичне втілення, що сприятиме підвищенню ефективності управління логістичною діяльністю підприємства; розроблений SWOT-аналіз використовуватиметься у практичній діяльності ТОВ «Ван Леувен Україна» для ефективного стратегічного бізнес-планування.

**Інформаційну базу дослідження становили:** наукові джерела, навчальна література, статистичні дані, мережа Інтернет, фінансова звітність підприємства.

Основний зміст роботи викладений на 50 сторінках, у роботі міститься 12 таблиць та 6 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретичні підходи до побудови системи логістики на підприємстві

Процеси глобалізації світових економічних систем та світового ринку, прискороного розвитку науки та сучасних технологій, процеси цифровізації, тенденції щодо інтенсифікації та поглиблення міжнародного поділу праці мають доволі вагомий вплив на учасників торговельних відносин, їхній склад та структуру, що впливає на зміну механізму торгової діяльності підприємств. З огляду на це актуалізується потреба удосконалення функціональних ланок управління логістичними процесами на рівні держава, галузі, регіону та підприємства [7].

Вирішення окреслених проблем потребує активного та системного удосконалення та розвитку державної та регіональної інфраструктури торгівлі. Варто зауважити, що в сучасних умовах ефективність управління підприємством здебільшого залежить від рівня використання логістичних процесів та якості логістичних систем, що функціонують. Відповідно, з теоретичної точки зору, логістична система підприємства – це складна та загальна категорія, яка охоплює широку сферу діяльності (виробництво, обіг матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства, управління матеріальними потоками), що спрямована на раціоналізацію логістичних процесів та операцій задля підвищення ефективності діяльності підприємства та управління торговою діяльністю [28].

Зважаючи на зазначене вище теоретичні та практичні дослідження логістичних систем підприємств в ринкових умовах стає особливо актуальним і важливим, тому що саме за нинішніх умов вони активно розвиваються однак їм

також притаманний певний перелік труднощів, а саме: ускладнення механізму їх функціонування та розвитку, формування нового типу загроз та труднощів, що мають негативний вплив на логістику підприємства. Загалом дослідження логістичних систем за своїм характером та типом можна трактувати як вид стратегічного аналізу, що спрямований на визначення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають вплив на логістичну систему підприємства. Крім того, такий аналіз передбачає оцінку впливу чинників макрорівня, рентабельність та ефективність торговельної діяльності, логістичних процесів тощо.

Логістичні системи зазвичай розділяють на такі категорії [17]:

- макрологістичні;
- мікрологістичні.

До макрологістичних систем відносимо логістичні системи, що функціонують на національному рівні, на рівні держави. Сутність макрологістичної системи полягає у сукупності менших логістичних систем, які разом забезпечують оптимальний товарорух та раціональну організацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків для задоволення потреб споживачів із мінімальними витратами, за умови вчасності доставки продукції та надання послуг, їх доступності тощо. Вважаємо, що таке трактування влучно відображає основну суть логістики як діяльності та її основне завдання. Загалом налагодження ефективних логістичних систем на макрорівні сприяє розвитку економіки країни, її економічної та національної безпеки. Адже, однією із основних причин загострення продовольчої кризи в Україні та світі, спровокованою збройною агресією росії та повномасштабним вторгненням на територію нашої країни, є недосконалість логістичних ланцюгів постачання товарів. Внаслідок пошкодження значної кількості ланцюгів на Сході та півдні нашої країни, виявилось вкрай важко переорієнтувати товарорух на інші ланцюги постачання через їх недосконалість [25].

Науковці пропонують систему класифікації логістичних систем макрорівня за відповідними критеріями (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація макрологістичних систем

*Джерело: [8].*

Відповідно до рисунку система логістики на макрорівні є видом інфраструктури міста, певного регіону чи держави загалом.

Окремі науковці [12; 16; 21] здійснюючи класифікацію логістичних систем макрорівня припускають, що вони є наслідком інтеграції виробничої діяльності, збутової (посередники, дилери, дистриб'ютори) та інших видів діяльності, що передбачають наявність економічних потоків. Також, важливим критерієм для класифікації зазначеного виду логістичних систем є використання логістичного каналу та логістичного ланцюга різних видів.

Логістичний ланцюг у системі логістики передбачає взаємозв'язок різноманітних економічних агентів (фізичних осіб підприємців, юридичних осіб – посередників), що здійснюють товарорух та забезпечують доведення товарів та сировини чи напівфабрикатів від однієї ланки до іншої. Саме оптимізація та економія витрат у межах логістичного ланцюга постачання є гарантією ефективності товароруху та безпосередньо впливає на собівартість реалізації товарів. Тобто, організація оптимального ланцюгів постачання



значною мірою ефективність продажі продукції та загалом рентабельності цього процесу.

Йдеться про те, що з огляду на такий підхід доцільно розглядати постачальників, виробників, посередників, перевізників та споживачів як горизонтально інтегровану структуру. Згідно такого підходу, логістичну систему макrorівня поділяють на такі системи [13]:

- з прямими зв'язками;
- гнучкі;
- ешелонні.

Загалом, можемо констатувати, що необхідність налагодження та розвитку логістичної системи підприємства актуалізується певними обставинами, серед яких доцільно виокремити:

- підвищення ефективності економічних потоків та процесів;
- ринкові умови посиленої конкурентної боротьби, що вимагають підвищення ефективності логістичних процесів;
- зменшення загального обсягу матеріальних та фінансових витрат задля зниження собівартості продукції.

Тому, підсумовуючи результати теоретичного аналізу можемо привести кілька ознак за якими класифікують логістичні системи макrorівня:

- за видами потоків на підприємстві (матеріальні, фінансові та інформаційні);
- за певними фазами процесу відтворення логістичної системи (закупівельна; виробнича; розподільча);
- за стадіями кругообігу капіталу підприємства (підприємницька логістика; комерційна логістика);
- за географічним поширенням (локальні; регіональні; національні; глобальні);
- за рівнем автоматизації (прості; автоматизовані);
- за способом організації (прямі; ешелоновані; гнучкі);

- за призначенням (спеціалізовані; інтегральні);
- за формою прояву (фізичні; абстрактні).

Перейдемо до теоретичного аналізу логістичної системи макrorівня. Логістична система макrorівня являє собою сукупність складових елементів підприємства, що пов'язані між собою та із зовнішнім середовищем, які реалізують повне управління бізнес-операціями та процесами включаючи логістичні задля ефективної діяльності підприємства [9].

Логістична система макrorівня створюється згідно з місією та стратегією розвитку підприємства. Вона покликана оптимізувати як зовнішні бізнес-процеси підприємства (взаємодія із зовнішнім середовищем) так і локальні бізнес-процеси (процеси в межах підприємства). Відповідно виокремлюють кілька видів таких систем:

- внутрішні;
- зовнішні;
- логістичні.

Варто звернути уваги на потребу виокремлення інтегрованої системи, що координує як внутрішні так і зовнішні процеси щодо планування, постачання, просування, транспортування та складування продукції. Саме тому, внутрішньовиробничі системи зазвичай розглядають як підсистеми інтегрованої логістичної системи підприємства. Саме інтегровані системи дають можливість реалізувати концепцію інтегрованої логістики, реалізацію якої вимагають певні чинники [22]:

- наявність логістичних ланцюгів, структурними елементами якого є інші учасники товароруху, що загалом формують також і соціальну місію;
- організований певним чином економічний потік;
- присутність стійких взаємозв'язків між учасниками логістичного ланцюга;
- бажання усіх учасників логістичного ланцюга до компромісу задля реалізації спільної мети їх діяльності.

Проаналізовані логістичні системи макрорівня розглянуті в рамках згаданого підходу, що сприяє більш точному усвідомленню структури інтегрованої логістичної системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Уточнені види логістичної системи підприємства

Групи	Функції	Характеристика
Зовнішні	Постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раціоналізація управління матеріальними потоками в товаропровідних мережах;</li> <li>- скорочення часу доставки;</li> <li>- узгодження цілей постачальників, посередників;</li> <li>- здійснення закупівель та реалізація планів поставок</li> </ul>
	Розподіл	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічне планування розподілу готової продукції;</li> <li>- скорочення часу виконання замовлень споживачів;</li> <li>- узгодження цілей споживачів;</li> <li>- реалізація і контроль плану реалізації</li> </ul>
	Транспортування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення необхідних умов транспортування і доставки продукції;</li> <li>- планування і контроль фізичного переміщення;</li> <li>- оптимізація роботи транспортних засобів</li> </ul>
Внутрішні	Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективна організація та контроль за виробничим процесом;</li> <li>- зменшення тривалості виробничого циклу;</li> <li>- управління якістю виробничого циклу;</li> <li>- ефективне використання матеріальних ресурсів</li> </ul>
	Складування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль і управління рівнем запасів матеріальних ресурсів і готової продукції;</li> <li>- оптимізація технологічних операцій і вантажопереробки;</li> <li>- визначення оптимального методу складування</li> </ul>
	Транспортування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення необхідних умов внутрішнього транспортування і переміщення продукції;</li> <li>- планування і контроль фізичного переміщення;</li> <li>- оптимізація роботи технологічного транспорту</li> </ul>
Інтегровані	Логістичний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мінімізація логістичних витрат;</li> <li>- управління запасами матеріальних ресурсів і готової продукції;</li> <li>- досягнення високого рівня логістичного сервісу;</li> <li>- управління та підвищення ефективності матеріальних і супутніх потоків;</li> <li>- забезпечення тотального контролю внутрішніх чинників в ході оптимізації управління матеріальними і супутніми потоками</li> </ul>
	Оперативно-функціональна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>- координація логістичними операціями;</li> <li>- інтегроване управління потоками і елементами логістичної системи</li> </ul>

Джерело: [24].

Отож, ефективне управління логістичними процесами на підприємстві є доволі складним та багатогранним завданням, однак його реалізація дає можливість значно посилити конкурентні позиції фірми на ринку. Основну роль у системі логістичного управління на підприємстві відіграє інформаційна підсистема та інформаційні потоки, що дають можливість оптимізувати та здешевити матеріальні та фінансові потоки, які здійснюються паралельно.

Особливістю структурних елементів логістичної системи макrorівня є відсутність чітких меж тих завдань, що реалізуються. Тобто, ці завдання зазвичай є взаємно інтегрованими. Наведена вище класифікація видів логістичних систем передбачає наявність певного переліку завдань для структурних елементів, що сформовано на основі загальних принципів функціонування логістичних систем.

## **1.2. Сучасні особливості організації логістики на підприємстві**

У наш час можна використати принаймні два найпоширеніші способи організації логістичних процесів на підприємстві:

- системний, що передбачає класичну реалізацію концепції логістичного управління;
- мережевий, що передбачає перехід від вертикально інтегрованих до горизонтально інтегрованих структур, яким притаманна прозорість та високий рівень адаптивності.

Системний підхід полягає у цілеспрямованій та свідомій діяльності, що ґрунтується на кооперації та орієнтованій на високу результативність, яка реалізується з метою оптимізації товароруку від виробника до споживача. Зазначена форма знайшла свій відбиток у формуванні логістичних систем, що націлені на реалізацію товароруку в межах логістичних ланцюгів із визначеними

кількісними та якісними характеристиками за мінімальних витрат для максимального задоволення потреб споживачів.

Така організація логістичної системи передбачає [26]:

- наявність чіткої ієрархії, усі складові елементи якої виконують чіткі функції, а усі конфлікти та непорозуміння вирішуються за допомогою компромісу чи одноосібного прийняття рішень керівником;
- для кожного складового елементу системи притаманні власні критерії ефективності та оптимальності, що є віддзеркаленням їхніх цілей та завдань;
- за такої форми можливим є як централізоване так децентралізоване управління;
- домінуючим типом організаційної структури є функціональна;
- різноманітні форми кооперації праці є вагомим стимулом до перманентного підвищення їх кваліфікації.

Натомість для мережевих структур характерним є значний рівень уваги до виконання логістичних функцій. Основною характерною рисою для мережевих структур є активізація діяльності щодо формування логістичних ланцюгів і мереж для організації логістичної системи.

Відмінними ознакою, які дозволяють відділити системну і мережеву форми організації логістичної системи є [28]:

- для утворення ефективної мережі необхідно залучити трьох суб'єктів господарської діяльності;
- усі учасники мережі ставлять перед собою довгострокові плани та перспективи, їхні функції є чітко регламентованими та узгодженими, але поєднуються ;
- для успішного функціонування усі учасники укладають між собою договори про співпрацю відповідно до чинного законодавства.

Варто зазначити, що перелічені ознаки недостатньо повно розкривають суть мережевої логістичної системи, відповідно у таблиці 1.2 представлено компаративний аналіз типових логістичних мереж та систем.

Таблиця 1.2

## Порівняльна характеристика логістичних мереж та систем

Характеристики	Системна форма	Мережева форма
автономність сторін	відсутня	присутня
методи управління	адміністративні	ринкові
інтеграція	вертикально-горизонтальна	горизонтальна
тривалість взаємовідносин	довго- та середньострокові	середньо- та короткострокові
форми взаємозв'язку учасників	застосування влади	співпраця
основа для взаємозв'язку	взаємозалежність	спільні цілі
ціновий механізм	закрите ціноутворення: нормування витрат, бюджетування	відкрите ціноутворення
форма договору	класичний контракт	неокласичний контракт
рівень солідарності сторін	етноцентризм	поліцентризм

*Джерело: [24].*

Отже, логістична мережа – це множина рівноправних та юридично незалежних контрагентів, що мають усталені взаємозв'язки, які засновані на зобов'язаннях та певного роду відповідальності і функціонують завдяки спільним ресурсам. Таке трактування найбільш повно відображає основний зміст та суть логістичної мережі.

Відповідно швидкий та динамічний розвиток логістичної діяльності та логістичної концепції загалом передбачає появу новітніх інструментів управління, що використовуються на підприємствах, які дозволяють конкурувати у сучасному бізнес-середовищі. Науковці виокремлюють такі фундаментальні парадигми логістики: аналітична; технологічна; маркетингова; інтегральна [2].

Деталізація та розкриття сутнісного змісту представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Характеристика основних парадигм логістичного управління

№	Назва парадигми	Період	Характеристика
1	Аналітична	XIX-XX ст.	є класичним підходом до системи управління матеріальними потоками підприємства. Її теоретико-методологічну основу формують наступні економіко-математичні методи: системний аналіз, кібернетика, дослідження операцій, управління запасами і ін. Передбачає вирішення складних оптимізаційних задач, побудова складних моделей, алгоритмів. Об'єктом управління є внутрішньовиробничі процеси
2	Технологічна (інформаційна)	60-х рр. XX ст.	Ґрунтується парадигма на системному підході. Управління логістичною системою здійснюється за допомогою інформаційних технологій, заснованих на функціональному підході до управління (реалізація функцій планування, закупівлі, збуту та ін.). До її створення спонукав розвиток комп'ютерних технологій
3	Маркетингова	80-х рр. XX ст.	Базується на постулаті, що ключова мета логістичного підходу в управлінні – ефективна конкурентна стратегія на ринку збуту, яка потребує вирішення ряду маркетингових завдань. Теоретичний базис парадигми формують економічна теорія, організація виробництва, операційний менеджмент, теорія ймовірностей, математична статистика
4	Інтегральна	90-ті рр. XX ст.	Ключовим фактором конкурентоспроможності визначає час. Передбачає скорочення тривалості обробки замовлень клієнтів, поставки, оплати та ін. При одночасному збільшенні швидкості потоків і скорочення кількості елементів логістичного ланцюга. Характеризується становленням нової концепції управління – «управління ланцюгами постачання. Конкуренція в сфері управління ланцюгами постачань – основне мета, досягнення якої необхідно для зниження собівартості продукції в умовах дефіциту традиційних видів ресурсів з метою підвищення прибутку і частки ринку. Логістика розглядається як інструмент управління, інтегратор різних функцій, пов'язаних з матеріальним потоком, для досягнення цілей бізнесу. Прикладом таких функцій є ЛІТ (Just-in-time – система точно в термін), Lean production («бережливе виробництво»)
5	Сервісна	90-ті рр. XX ст.	передбачає управління інтегрованими економічними потоками послуг, спрямоване на задоволення виробничих і громадських потреб. Управління реалізується відповідно до концепції логістики, що отримала назву «логістика сервісного відгуку». Логістичний сервіс розглядається як основний некапіталомістких інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств

Джерело: [6].

Перейдемо до розгляду сучасних інформаційних систем і технологій, що використовуються на підприємствах задля забезпечення логістичного сервісу.

Таблиця 1.4

## Сучасні інформаційні системи для оптимізації логістичної діяльності

Назва 1	Об'єкт впливу 2	Характеристика 3
Система TMS ( <i>Transport Management System</i> )	транспортна система підприємства	систему управління транспортом, яка забезпечує розрахунок вартості перевезення різними видами транспорту, агрегує митні витрати і дані про вантажно-розвантажувальні роботи, відстежує строки перевезень. Одне із завдань системи – за запитом менеджера миттєве отримання інформації про місцезнаходження вантажу, терміни його доставки. Найчастіше є частиною структури Supply Chain Management
Система WMS ( <i>Warehouse Management System</i> )	складська система	включає засоби для управління топологією складу, параметрами товарної номенклатури, планування складських операцій, управління ресурсами, застосування різних методик зберігання і обробки вантажів. Дозволяє в реальному часі керувати складською логістикою в рамках різних технологічних процесів (прийом і відвантаження товару, внутрішні переміщення). Дозволяє досягти високої оборотності запасів, швидкої комплектація партій товару і відвантаження їх споживачам
MRP/DRP ( <i>Materials/ Distribution requirements planning</i> )	логістичні функції і логістичні процеси	система оптимізації процесу планування потреби / розподілу матеріальних ресурсів орієнтується на вдосконалення процедур контролю за рівнем запасів і зниження логістичних витрат
MRP II/DRP II ( <i>Manufacturing / Distribution resource planning</i> )	логістичні функції і логістичні процеси	інформаційна підтримка цілісних функцій управління і бізнес-процесів підрозділів підприємства, зниження рівня запасів, підвищення гнучкості в плануванні виробництва товарів і системи організації поставок. MRP II можна описати як технологію MRP+CRP–планування потреби у виробничих потужностях)
Система ERP ( <i>Enterprise resource planning</i> )	підприємство загалом	запроваджується для: оптимізації (за часом і ресурсами) всіх бізнес-процесів підприємств, поліпшення фінансових показників за рахунок скорочення усіх видів витрат, інтегрована обробки даних (створення єдиної бази даних, відсутність дублювання інформації)
Система CSRP ( <i>Customer Synchronized Resource Planning</i> )	збутова система та система комунікацій	цілями впровадження є: організація ефективної виробничої інфраструктури, поліпшення фінансових показників за рахунок скорочення усіх видів витрат, орієнтація на потреби споживачів і забезпечення задоволення їх запитів, підвищення стандартів якості логістичного сервісу



<i>Продовження таблиці 1.4.</i>		
1	2	3
Система CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> )	інформаційна система	цілі впровадження: створення бази клієнтів і контактних осіб, організація оперативної реєстрації нових клієнтів, управління взаємовідносинами з клієнтами в режимі реального часу (введення даних про нових клієнтів, редагування інформації по існуючим, видалення неактуальною інформації), сегментація клієнтів, інформаційна підтримка управління взаємовідносинами з контрагентами
SCM ( <i>Supply Chain Management</i> )	мережа підприємств	призначена для оптимізації бізнес-процесів підприємства, підвищення ефективності управління всіма видами ресурсів. Недолік - висока вартість впровадження і підтримки.
ERP II ( <i>Advanced enterprise resource planning</i> )	ресурси підприємства	Головна мета - оптимізація (за часом і ресурсами) всіх бізнес-процесів підприємств. Недолік - висока вартість впровадження і підтримки
IRP ( <i>Intelligent Resource Planning</i> )	ресурси підприємств	перспективна концепція, що дає можливість охопити всі цілі автоматизованого управління ресурсами підприємств на основі систем управління знаннями і нейронних мереж
MES ( <i>Manufacturing Execution System</i> )	виробництво	виробнича спеціалізована система, призначена для вирішення виробничих завдань синхронізації, координації, аналізу та оптимізації виготовлення товарів. Орієнтована на забезпечення високої якості продукції, що випускається, зниження рівня запасів матеріальних ресурсів, готової продукції, незавершеного виробництва, скорочення браку, економію ресурсів
SRM ( <i>Supplier Relationship Management</i> )	транспортна та інформаційна системи	система управління взаємодією з постачальниками являє собою корпоративну інформаційну систему, призначену для автоматизації SRM-стратегії компанії, зокрема для підвищення ефективності управління та оптимізації закупівельної діяльності, поліпшення обслуговування клієнтів компанії шляхом вибору і правильної роботи з постачальниками, встановлення і поліпшення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. Недолік системи CRM – відсутність взаємозв'язку з іншими модулями логістичної інформаційної системи
APS ( <i>Advanced Planning and Scheduling</i> )	Логістичні ланцюги	заснована на концепції «синхронного виробництва» і оптимізації бізнес-процесів. Передбачає прогнозування дати виготовлення замовлення на стадії його реєстрації за рахунок регламентного перепланування. Деталізує планування виробництва з урахуванням забезпеченості потужностями і матеріалами
Інтерактивні портали ( <i>Interactive e-portals</i> )	Інформаційна система	сучасні інформаційні технології, що вбудовуються в веб-сайт компанії-продавця і дають можливість споживачеві в on-line режимі отримувати інформацію з CRM і ERP систем компанії-продавця і вносити в системи свою інформацію відповідно до відкритих йому прав доступу

<i>Продовження таблиці 1.4.</i>		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Система SNO ( <i>Strategic Network Optimization</i> ) –	Логістичні ланцюги	оптимізує роботу ланцюгів поставок за заданими параметрами, пропонуючи найкраще з можливих рішень
<i>e-SCM (e-Supply Chain Management)</i>	Логістичні ланцюги	електронна система управління ланцюгами постачання, яка забезпечує реалізацію комплексного підходу до управління усіма потоками інформації, матеріалів і послуг від постачальників сировини і комплектуючих через підприємства (виробництво) і склади до кінцевого покупця. Дані системи розроблені на основі відкритих інтернет-стандартів і дозволяють інтегрувати різномірні системи управління всіх учасників логістичного процесу і усувати основні причини втрат, що виникають у зв'язку з неефективним управлінням об'єктом постачання

*Джерело: розроблено на основі [7; 23].*

Підсумовуючи результати компаративного та теоретичного аналізів зазначимо, що для забезпечення інтегрованого управління підприємством поряд із уже звичними системами ERP та ASP, слід застосовувати більш сучасні аналоги: CRM, SRM, SCM тощо. Такі системи дозволяють швидко реагувати на потреби та побажання споживачів, раціонально вибудовувати логістичні потоки та процеси та формувати логістичні ланцюги постачання на підприємстві [14].

Отож, в результаті проведеного дослідження можемо зробити висновок, що формування сервісної парадигми логістики потребує доволі високих вимог щодо обслуговування споживачів, що, своєю чергою, потребує налагодження логістичних процесів та потоків здала зменшення собівартості та пришвидшення товароруку. За дослідженнями вчених, використання перелічених логістичних інформаційних систем як мінімум на 5 % зменшує витрати в ланцюгах постачання. Також можна зауважити, що логістичні інформаційні системи є основою інтегрованого управління підприємством.

### **1.3. Дослідження закордонного досвіду формування логістичних систем**

Сучасна система світ господарських відносин зумовлена домінуванням консюмеризмом та сформованим суспільством споживання. За такої ситуації провідну роль відіграють інтереси споживача та його потреби. Відповідно максимальне задоволення потреб споживачів, що постійно зростають стає головним завданням бізнесу. Відповідно усі учасники каналів розподілу (постачальники, виробники, посередники, продавці) активно використовують усі конкурентні засоби задля ефективного просування та реалізації товарів. Однак ефективність усього процесу товароруху може досягатися здебільшого за рахунок налагодження дієвих логістичних ланцюгів та побудови логістичних систем.

Не стала винятком і економіка України, розвиток ринкових інститутів сприяв активному розвитку споживацької культури та піднесення ролі споживача стосовно виробника продукції. Однак, для нашої країни не є характерною добре налагоджена та сформована система логістики, як на державному так і рівні підприємства. Варто зазначити, що значна кількість підприємств та великих компаній-посередників активно розвиває логістичні ланцюги та мережі, однак на національному рівні логістична система не є достатньо розвиненою та досконалою, навпаки потребує активних заходів щодо її організації та розвитку [18].

Така ситуація актуалізує потребу формування логістичної системи на державному рівні та на рівні окремо взятих галузей та підприємств. Важливим напрямом теоретичного аналізу зазначеної тематики є аналіз передового досвіду країн світу, що допомагає визначити основні пріоритети та переваги логістичних мереж певного типу та способів їх реалізації у Україні. Для реалізації такого аналізу проведемо дослідженні індексу LPI (Logistics Performance Index). Встановимо передових країн за значенням цього індексу та порівняємо їх позиції із позиціями України (таблиця 1.5).

Зазначений індекс є найоптимальнішим інструментом оцінки рівня розвитку логістичної мережі в країні. Зазначений індекс передбачає оцінку кількох складових, зокрема:

- розвиток митниці;
- інфраструктури;
- системи міжнародних перевезень;
- нормативно-правової бази;
- системи транспорту;
- безперервність постачання.

Таблиця 1.5

## Рейтинг країн за індексом LPI

Країна	Рейтинг LPI	Значення LPI	Значення індексу					
			Діяльність митниці	Розвиток інфраструктури	Міжнародні перевезення	Правова база	Транспортування	Безперервність постачання
Сінгапур	1	4.3	4.2	4.6	4	4.4	4.4	4.3
Фінляндія	2	4.2	4	4.2	4.1	4.2	4.2	4.3
Данія	3	4.1	4.1	4.1	3.6	4.1	4.3	4.1
Німеччина	4	4.1	3.9	4.3	3.7	4.2	4.2	4.1
Нідерланди	5	4.1	3.9	4.2	3.7	4.2	4.2	4
Швейцарія	6	4.1	4.1	4.4	3.6	4.3	4.2	4.2
Австрія	7	4	3.7	3.9	3.8	4	4.2	4.3
Гонконг	8	4	3.8	4	4	4	4.2	4.1
ОАЕ	9	4	3.7	4.1	3.8	4	4.1	4.2
Бельгія	10	4	3.9	4.1	3.8	4.2	4	4.2
Канада	11	4	4	4.3	3.6	4.2	4.1	4.1
Швеція	12	4	4	4.2	3.4	4.2	4.1	4.2
Франція	13	3.9	3.7	3.8	3.7	3.8	4	4.1
Іспанія	14	3.9	3.6	3.8	3.7	3.9	4.1	4.2
Тайвань	15	3.9	3.5	3.8	3.7	3.9	4.2	4.2
Японія	16	3.9	3.9	4.2	3.3	4.1	4	4
Пд. Корея	17	3.8	3.9	4.1	3.4	3.8	3.8	3.8
США	18	3.8	3.7	3.9	3.4	3.9	4.2	3.8
....								
Україна	79	2.7	2.4	2.4	2.8	2.6	2.6	3.1

Джерело: [4].

Варто зазначити, що Україна посідає доволі низьке місце у рейтингу – 79 (згідно даних за 2023 рік). Рейтинг нашої країни складає 2,7 із 5 максимально можливих балів.

Відповідно до рейтингу провідне місце займають європейські країни, досвід яких повинен бути проаналізованим та використаним для розвитку вітчизняної системи логістики. Доволі низький рейтинг нашої держави звісно ж є наслідком неспровокованої війни росії проти України, що розпочалась у лютому 2022 року. Проте, ля формування загального стану системи логістики нашої країни поведемо аналіз значення цього показника за попередні роки – 2007, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018 та порівняємо їх із даними 2023 року, результати представимо у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

## Динаміка індексу LPI

Роки	Рейтинг LPI	Значення LPI	Значення індексу					
			Діяльність митниці	Розвиток інфраструктури	Міжнародні перевезення	Правова база	Транспортування	Безперобійність постачання
2023	79	2.7	2.4	2.4	2.8	2.6	2.6	3.1
2018	66	2.83	2.49	2.22	2.83	2.84	3.11	3.42
2016	80	2.74	2.3	2.49	2.59	2.55	2.96	3.51
2014	61	2.98	2.69	2.65	2.95	2.84	3.2	3.51
2012	66	2.85	2.41	2.69	2.72	2.85	3.15	3.31
2010	102	2.57	2.02	2.44	2.79	2.59	2.49	3.06
2007	73	2.55	2.22	2.35	2.53	2.41	2.53	3.31

Джерело: [4].

Як видно з аналізу рейтинг України загалом перебуває в межах країн третього світу. Загалом же наша країна демонструє середнє значення індексу – 2,75. Такий результат свідчить про незадовільний стан логістичної мережі країни та демонструє неспроможність забезпечити логістичну ефективність

народного господарства. Для розуміння загальної тенденції проведемо порівняння значення індексу LPI України та топ-5 країни рейтингу складеним Світовим Банком. Результати представимо графічно на рисунку 1.2.

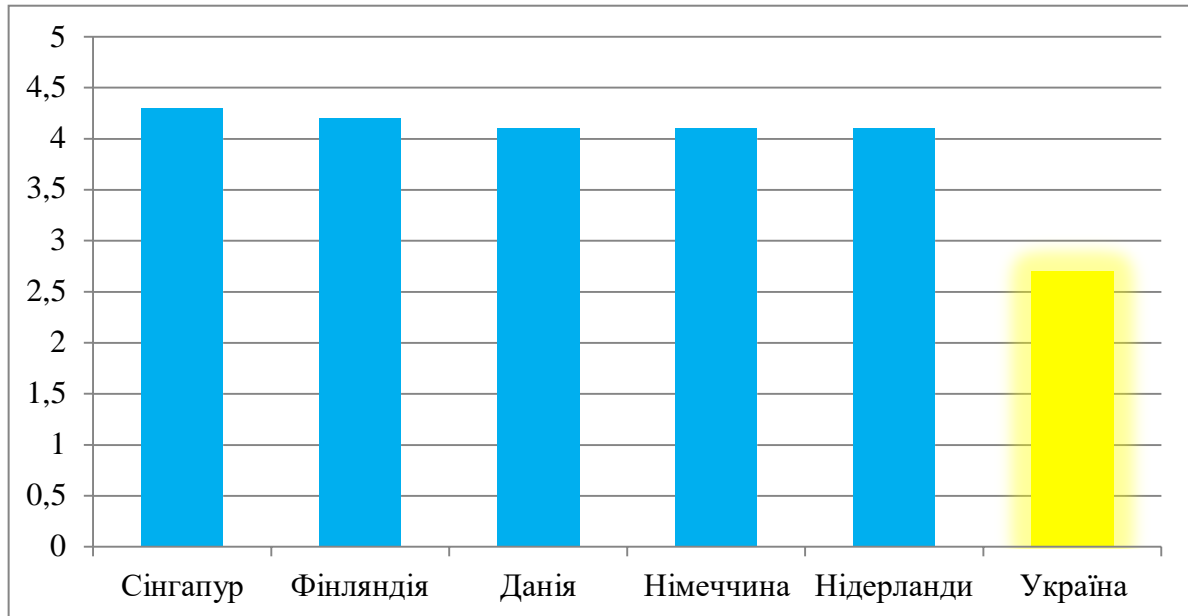


Рис. 1.2. Індекс LPI України та топ-5 країни перших у рейтингу

Також проведемо порівняння за в розрізі основних складових рейтингу індексу LPI України та топ-5 країни перших у рейтингу (рис. 1.3).

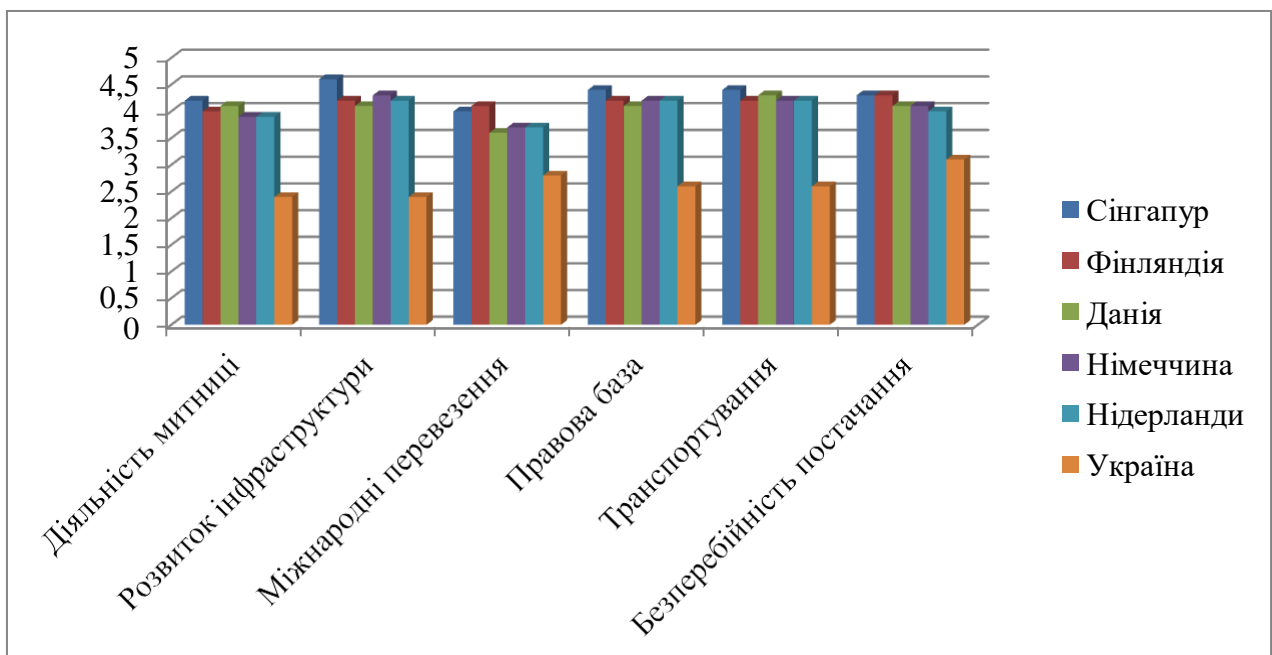


Рис. 1.3. Індекс LPI України та топ-5 країни у розрізі його основних складових

Як видно з рисунків позиції України є доволі негативними порівняно із топ-5 країнами за результатами формування індексу LPI. Така ситуація вкрай негативно впливає на інтеграцію народногосподарського комплексу країни до глобалізованого ринку продукції. Крім того, недостатньо розвинена логістична мережа становить низку загроз для економічної безпеки країни, а як показав досвід війни і національної безпеки також.

Для отримання системних результатів проведемо аналіз динаміки індексу LPI України у розрізі основних його складових за 2012-2023 рр. (рис. 1.4).

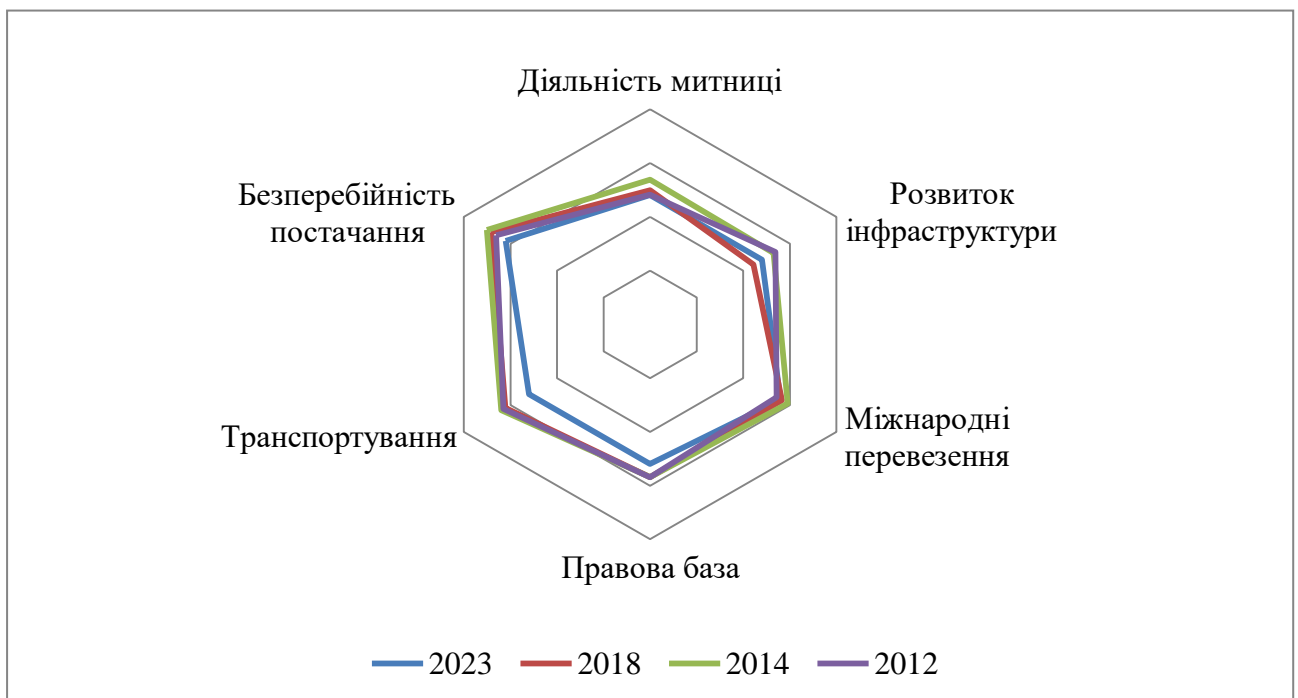


Рис. 1.4. Динаміка складових індексу LPI України за 2012-2023 рр.

Як бачимо проблемними складовими зазначеного індексу для України є діяльність митниці та розвиток інфраструктури. Саме розвиток інфраструктури є ключовим завданням нашої країни, що повинно лягти не тільки на плечі держави, а й бізнесу. Налагодження логістичних ланцюгів та логістичної системи підприємства матиме вагомий вплив на загальну систему логістики в державі.

На даному етапі країни ЄС мають здебільшого добре розвинену логістичну мережу та сформований глибоко інтегрований логістичний простір. Такий розвиток логістичної мережі зазвичай зумовлений активним впровадженням інноваційних розробок у логістичну систему шляхом удосконалення інформаційної системи та технологічної сфери логістичної діяльності. використання інформаційних технологій у процесі налагодження логістичної системи сприяє вирішенню цілої низки завдань шляхом прийняття креативних рішень. Варто також зазначити, що для європейської системи логістики характерним є високий рівень інтегрованості її складових частин – локальних логістичних систем [16].

Розглянемо також особливості розвитку логістики Китаю, що не ввійшов до країн лідерів у 2023 році, проте активно розвивав логістичну інфраструктуру у попередні роки. Відмінністю логістичної системи цієї країни є те, що основним інвестором виступає приватний бізнес. Держава бере на себе функції щодо координації та контролю за логістичними процесами та системою логістики загалом.

Варто підсумувати результати дослідження представлені у цьому підрозділі сформувавши таке теоретичне узагальнення: національна логістична мережа перебуває у вкрай незадовільному стані та потребує активізації зусиль для її розвитку, що стане не тільки конкурентною перевагою, а й дасть змогу здобути стратегічні переваги щодо інтеграції у систему світових ланцюгів постачання. Для забезпечення нашої національної безпеки та здобуття перемоги у війні вагомим значенням набуває стан та перспективи розвитку логістичних мереж. Тому, варто застосувати усі наявні стимули, скориставшись прикладами світового досвіду для розвитку логістичної системи.



## Висновки до першого розділу

Встановлено, що необхідність налагодження та розвитку логістичної системи підприємства актуалізується певними обставинами, серед яких виділено: підвищення ефективності економічних потоків та процесів; ринкові умови посиленої конкурентної боротьби, що вимагають підвищення ефективності логістичних процесів; зменшення загального обсягу матеріальних та фінансових витрат задля зниження собівартості продукції.

Визначено основні ознаки для класифікації логістичних систем макрорівня: за видами потоків на підприємстві (матеріальні, фінансові та інформаційні); за певними фазами процесу відтворення логістичної системи (закупівельна; виробнича; розподільча); за стадіями кругообігу капіталу підприємства (підприємницька логістика; комерційна логістика); за географічним поширенням (локальні; регіональні; національні; глобальні); за рівнем автоматизації (прості; автоматизовані); за способом організації (прямі; ешелоновані; гнучкі); за призначенням (спеціалізовані; інтегральні); за формою прояву (фізичні; абстрактні).

Аргументовано необхідність реалізації концепції інтегрованої логістики, що обумовлена: наявністю логістичних ланцюгів, структурними елементами якого є інші учасники товароруху, що загалом формують також і соціальну місію; організованим певним чином економічним потоком; присутністю стійких взаємозв'язків між учасниками логістичного ланцюга; бажанням усіх учасників логістичного ланцюга до компромісу задля реалізації спільної мети їх діяльності.

В результаті проведеного теоретичного аналізу зроблено теоретичні узагальнення щодо уточнення видів логістичної системи підприємства, що передбачає такі групи: зовнішні (постачання, розподіл, транспортування); внутрішні (виробництво, транспортування, складування); інтегровані (логістичний менеджмент, оперативно-функціональна структура).

Проведено характеристику сучасних інформаційних систем логістичної діяльності, серед яких такі системи: TMS, WMS, MRP/DRP, MRP II/DRP II, ERP, CSRP, CRM, SCM, ERP II, IRP, MES, SRM, APS, SNO тощо.

Виокремлено їхні основні особливості та переваги їх впровадження.

Здійснено порівняння України та провідних світових країн за рівнем індексу LPI (розвиток логістичної інфраструктури). Встановлено країн-лідерів за значенням цього індексу у 2023 році та проведено порівняння їх позицій із позиціями України. Встановлено, що Україна посідає доволі низьке місце у рейтингу – 79. Рейтинг нашої країни складає 2,7 із 5 максимально можливих балів, що свідчить про доволі низький рівень розвитку логістичної інфраструктури. Більш того, недостатньо розвинена логістична мережа становить низку загроз для економічної безпеки країни, а як показав досвід війни і національної безпеки також.

Визначено, що проблемними складовими логістичної інфраструктури для України є діяльність митниці та розвиток інфраструктури. Саме розвиток інфраструктури є ключовим завданням нашої країни, що повинно лягти не тільки на плечі держави, а й бізнесу. Налагодження логістичних ланцюгів та логістичної системи підприємства матиме вагомий вплив на загальну систему логістики в державі.

## РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ван Леувен Україна»

Підприємством на базі якого здійснюватимуться аналітичні розрахунки було обрано ТОВ «Ван Леувен Україна». Зазначене товариство є інкорпорованою структурою транснаціональної компанії LLC «VAN LEEUWEN Central Europe B.V.», місцем реєстрації якої є Нідерланди. Зазначена компанія та її українські партнери займаються продажем сталі та виробів із неї. Основним видом продукції вважаються сталеві труби, що мають широку сферу застосування, продукція використовується практично у всіх галузях промисловості. Відповідно, компанія «Van LEEUWEN» є потужним світовим гравцем на ринку сталевих труб. Зазначена компанія є горизонтально інтегрованою структурою, що налічує 84 філії, які мають місце реєстрацію по усьому світу, зокрема її філії розміщені практично у всіх країнах Європи, на Близькому Сході, в інших частинах Азії, в країнах Північної Америки, Австралії. Материнська компанія розміщена в Нідерландах [6].

Філософія розвитку компанії передбачає перманентне зростання та проникнення на нові ринки, залучення якомога більше партнерів до співпраці та відкриття нових філій у різних країнах. Такий географічний розмах повинен сприяти нарощуванню обсягів продажі продукції та зменшення трансакційних витрат за рахунок реалізації ефекту масштабу. Більш того, проникнення на ринки різних країн сприяє підвищенню рівня спеціалізації фахівців компанії за рахунок обміну досвідом та кооперації. Також така стратегія інтегрованого проникнення, а також запровадження програм передової спеціалізації сприяє налагодженню ефективних комунікацій та якісного зворотного зв'язку із клієнтами.

Варто також зазначити, що працівники компанії регулярно проходять різного роду тренінги та курси професійного вдосконалення, що сприяє

набуттю ними спеціальних навичок для реалізації пошуку альтернативних та нестандартних джерел фінансування. Більш того, такий підхід дає змогу працівникам розробляти цінову політику та стратегію, що передбачає наявність переліку конкурентних переваг та особливостей. Окреслена структура та філософія компанії сприяє налагодженню ефективних логістичних потоків та процесів, які ґрунтуються на ефективних та оптимальних логістичних ланцюгах постачання. Натомість організація ефективної системи логістики, в межах філій підприємства, сприяє скороченню собівартості витрат транспортування і збуту продукції, що веде до посилення конкурентних позицій підприємства на регіональних та глобальному ринках. Такий підхід до організації діяльності компанії сприяє також ефективнішій реалізації запланованих проектів, що має вагомий вплив на диверсифікацію торговельної та фінансової діяльності як окремих філій, так і материнської компанії.

В Україні компанія представлена Товариством з обмеженою діяльністю «Ван Леувен Україна», яке було створено у 2008 році. Товариство займається реалізацією торгівлі виробами зі сталі загалом та сталевими трубами зокрема. В основному труби, що постачаються компанією є доволі хорошої якості, виготовлені вони із чорної та нержавіючої сталі. Представимо також основний асортимент продукції, що є предметом торговельної діяльності компанії [6]:

- труба сталева оцинкована;
- труба сталева чорна;
- фітинги сталеві;
- профілі конструкційні;
- сталеві прутки оцинковані;
- сталеві прутки чорні.

Зауважимо також, що загалом продукція компанії призначена для таких галузей промисловості:

- машинобудування;
- автомобілебудування;
- паливна промисловість та енергетика;

- встановлення металоконструкцій.

Зазначимо також, що уся продукція компанії сертифікована міжнародним стандартом якості продукції ISO 9001:2000. Для реалізації характеристики підприємства проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз ТОВ «Ван Леувен Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– добре вивчений ринок, потреби покупців, наявність сталих зв'язків та представництв;</li> <li>– ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, зокрема на міжнародному ринку;</li> <li>– висока рентабельність порівняно із конкурентами (за рахунок ефектів масштабу та стратегії інтернаціоналізації);</li> <li>– потужні фінансові ресурси та можливості, що досягаються за рахунок глобальної структури внутрішньо корпоративних зв'язків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність унікальних конкурентних переваг (компанія торгує продукцією, що є відносно стандартизованою, застосовується для потреб промисловості та є доволі легко замінною);</li> <li>– недостатньо приділена увага інноваціям та науково-дослідній діяльності;</li> <li>– не є виробником, що не дозволяє значною мірою впливати на собівартість продукції</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– різке збільшення обсягів продажу на внутрішньому ринку за рахунок збільшення попиту оборонно-промислового комплексу спричиненого війною росії проти України;</li> <li>– наявність відносного дефіциту продукції на зовнішньому ринку спричиненого війною та порушенням логістичних ланцюгів постачання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень конкуренції;</li> <li>– високий рівень інфляції та негативні прогнози його темпу, що пов'язується із непрогнозованими наслідками війни;</li> <li>– втрати значної частки ринку внаслідок воєнних дій;</li> <li>– пошкодження майна, транспортного потенціалу підприємства внаслідок ворожих дій та зокрема ракетних обстрілів;</li> <li>– політична нестабільність в країні спричинена війною</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором.*

Проведемо ретельніший аналіз загроз (таблиця 2.2) та можливостей (таблиця 2.3) для функціонування підприємства у майбутньому.

Таблиця 2.2

## Позиціонування загроз для ТОВ «Ван Леувен Україна»

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
Вплив	Сильний		високий рівень інфляції та негативні прогнози його темпу, що пов'язується із непрогнозованими наслідками війни; пошкодження майна, транспортного потенціалу підприємства внаслідок ворожих дій та зокрема ракетних обстрілів	
	Помірний		високий рівень конкуренції	втрати значної частки ринку внаслідок воєнних дій; політична нестабільність в країні спричинена війною
	Слабкий			

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.3

## Позиціонування можливостей для ТОВ «Ван Леувен Україна»

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
Вплив	Сильний	різке збільшення обсягів продажу на внутрішньому ринку за рахунок збільшення попиту оборонно-промислового комплексу спричиненого війною росії проти України	наявність відносного дефіциту продукції на зовнішньому ринку спричиненого війною та порушенням логістичних ланцюгів постачання	
	Помірний			
	Слабкий			

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, враховуючи результати SWOT-аналізу можемо зробити наступні висновки щодо діяльності підприємства у майбутньому. Зокрема, вагомим значенням для функціонування підприємства мають потенційні наслідки війни та збройної агресії росії щодо України, що можуть проявлятися у руйнуванні транспортної інфраструктури та порушенні логістичних ланцюгів постачання. Також загрозою може стати високий рівень інфляції та нестабільність курсу національної валюти, що негативно впливатиме на формування собівартості та ціноутворення на міжнародному ринку. Проте, поряд із зазначеним переліком загроз підприємство має ряд потенційних можливостей, реалізація яких передбачатиме зростання торгового та фінансового потенціалу ТОВ «Ван Леувен Україна». Зокрема, є висока ймовірність збільшення сукупного попиту на продукцію сталевих виробництва у воєнний та повоєнний період часу, що може бути викликана необхідністю повоєнного відновлення країни, що стане причиною виникнення дефіциту сталевих продукції.

## 2.2. Аналіз стану та структури основних фондів підприємства

У цьому підрозділі проведемо аналіз основних показників стану та структури основних фондів підприємства. Розпочнемо із аналізу динаміки та структури основних виробничих фондів підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна», що є елементом логістичної системи підприємства. Згідно чинного законодавства основні фонди підприємства розподіляють ся на 16 груп, що передбачено для спрощення системи їх обліку та контролю. Аналіз проведемо в розрізі тих груп основних фондів, які представлені на підприємстві: 3, 4, 5, 6, 11 груп. Основні результати представимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки і структури основних фондів за 2018-2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Основні засоби, тис. грн.	4950,0	5187,7	5215,0	6208,1	8203,0
Основні засоби вир призначення, тис. грн.	3305,6	3403,0	3413,7	5909,0	7925,6
в тому числі:					
основні засоби III групи	2936,1	2755,1	2631,0	2801,1	3306,5
у % до ОВФ	88,82	80,96	77,07	47,40	41,72
невиробничого призначення	1644,4	1780,7	1799,7	242,4	230,5
у % до основних засобів	33,2	34,3	34,5	3,9	2,8
основні засоби IV	346,2	262,1	248,8	340,1	557,2
у % до ОВФ	10,47	7,70	7,29	5,76	7,03
основні засоби V та VI групи	23,3	385,8	533,9	2767,8	4061,9
у % до ОВФ	0,70	11,34	15,64	46,84	51,25
основні засоби XI групи	0	4	1,6	56,72	46,9
у % до ОВФ	0,00	0,12	0,05	0,96	0,59

У структурі виробничих фондів у 2018 році найбільшу частку становлять фонди третьої групи, які на початок року склали 89,17%. Протягом року їх частка зменшується до 88,82%. За 2018-2019 роки питома вага основних фондів першої групи у структурі основних засобів знижується ще на 11,75% і їх на кінець року складає 77,07%. На кінець 2020 року основні фонди третьої групи



становили 47,4%, а в 2020 році знизилися до 41,72%. Таким чином, протягом п'яти років спостерігалось зменшення її питомої частки.

Продовжимо аналіз із характеристики основних фондів шостої групи. Протягом 2018-2021 рр. на підприємстві спостерігається її стабільне зростання, загалом із 1,18% на початок 2018 року до 51,25% на кінець 2022 року. Також у структурі основних фондів підприємства представлені основні фонди четвертої та п'ятої груп. Варто зазначити, що за результатами аналізу у 2018-2020 роках їх частка скоротились з 10,47% до 5,76%. Наступного 2021 року, їх частка зросла до 7,03%. Проте також варто відзначити доволі значний знос транспортних засобів підприємства.

Одинадцята група основних фондів є найменш чисельною на підприємстві. За досліджуваний період (2018-2021 років) їх частка ледь перевищувала показник у 1%.

З метою реалізації дослідження потрібно дослідити технічний стан основних фондів, що є у розпорядженні підприємства та розрахуємо відповідні показники:

- коефіцієнт оновлення основних фондів ( $K_{он}$ ):

$$K_{он} = \frac{ОФ_{в}}{ОФ_{кр}}$$

(1)

де  $ОФ_{в}$  — вартість основних фондів підприємства введених протягом року;

$ОФ_{кр}$  — вартість основних фондів підприємства виведених на кінець року;

- коефіцієнт вибуття основних фондів ( $K_{виб}$ ) [4]:

$$K_{виб} = \frac{ОФ_{виб}}{ОФ_{пр}}$$

(2)

де  $ОФ_{виб}$  — вартість основних фондів підприємства, які вибули у звітному періоді;

$ОФ_{пр}$  — вартість основних фондів підприємства на початок року;

- коефіцієнт зношеності основних фондів ( $K_{\text{зн}}$ ):

(3)

$$K_{\text{зн}} = \frac{\sum A}{\text{ОФ}}$$

$\sum A$  – загальна сума амортизації;

ОФ – вартість (первісна) основних фондів підприємства [19];

- коефіцієнт придатності – обернений показник до показника – коефіцієнту зношеності [16].

Усі розрахунки відповідно до наведених формул проведемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Баланс руху ОВФ та їх зношеності у 2018-2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Основні засоби, тис. грн.	4950,0	5187,7	5215,0	6208,1	8203,0
Первісна вартість ОВФ	12922,6	12917,4	11598,4	11757,8	12841,9
Сума накопиченої амортизації на кінець року	7613,1	7967,4	6410,7	6542,8	6633,8
Вартість основних засобів введених протягом року	101,4	582	540,8	1675,3	2518,1
Вартість основних засобів виведених протягом року	64,6	284,9	0	18,1	373,7
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,5891	0,6168	0,5527	0,5565	0,5166
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,411	0,383	0,447	0,444	0,483
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,0205	0,1122	0,1037	0,2699	0,3070
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0122	0,0576	0,0000	0,0035	0,0602

Проаналізувавши дані з таблиці можемо зробити висновок, протягом досліджуваного періоду 2018-2022 років, підприємство ввело більше основних фондів ніж вивело з користування, що відображає випереджаюча динаміка коефіцієнту оновлення основних фондів порівняно із коефіцієнтом вибуття основних фондів. Також простежується тенденція щодо зростання темпу оновлення основних фондів підприємства порівняно із темпами

вибуття основних фондів підприємства. Причиною таких змін може бути зростання вартості основних фондів, що експлуатуються.

Важливого значення в процесі дослідження має аналіз ефективності використання основних виробничих фондів підприємства, їх стану та рівня забезпеченості ними. Такий аналіз проводиться за допомогою переліку показників:

- фондовіддачі (розраховується шляхом відношення вартості виготовленої продукції чи наданих послуг до середньорічної вартості основних виробничих фондів) [18];

- фондомісткість (показник визначається шляхом відношення вартості основних виробничих фондів до обсягу випуску продукції чи наданих послуг, у тому числі транспортних) [17];

- фондоозброєність (відношення середньорічної вартості основних виробничих до середньорічної чисельності персоналу підприємства) [14];

- рентабельність основних виробничих фондів (показник розраховується шляхом відношення прибутку до балансової вартості основних фондів протягом певного періоду) [3].

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання ОВФ

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Середньорічна вартість ОВФ	3368,7	3354,3	3408,4	4661,4	6917,3
Реалізовано продукції	6465	11068	15098,4	21406,2	17676
Чисельність ПВП	815	693	594	588	561
Фондовіддача	1,92	3,25	4,43	4,59	2,56
Фондомісткість	0,52	0,31	0,23	0,22	0,39
Фондоозброєність	4,13	4,92	5,74	7,93	12,33
Рентабельність ОВФ	0,1984	0,1358	0,7121	0,8403	0,3099

Результати аналізу засвідчують, що за досліджуваний період (2018-2021 рр.) фондівіддача мала тренд до зростання, і у 2021 році складала 4,59 грн/грн. У 2019 році показник фондівіддачі збільшився на 69,2%, а за 2020 рік на 36,4%, у 2021 році ще на 3,7%. Така тенденція було зумовлена випереджаючими темпами росту обсягів реалізованої продукції стосовно до вартості основних фондів підприємства. Падіння показника фондівіддачі у 2022 році у порівнянні з 2021 роком майже в 2 рази було обумовлене різким зменшенням обсягів реалізованої продукції, що відбулося на фоні російського вторгнення до України та початком повномасштабної війни.

### **2.3. Аналіз транспортної системи підприємства**

Організація транспортного процесу на підприємстві відіграє дуже важливу роль в сучасних реаліях, особливо якщо йдеться про торговельне підприємство. Оптимізація транспортно-складських операцій на такому підприємстві становить важливий чинник зменшення собівартості та транзакційних витрат, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зростання рівня його рентабельності. У випадку якщо значну частину доходів підприємства становить прибуток від перепродажу продукції чи дропшипінгу, то оптимізація логістичних операцій та підвищення їх ефективності становить основу його прибутковості.

Загалом, транспортна система та транспортний процес підприємства є основою для формування логістичної системи підприємства. Її завданням є реалізація процесів переміщення, зберігання, складування продукції з метою ефективного забезпечення товароруку.

Отож, структура логістичної системи, зокрема транспортної системи підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна» передбачає наявність таких елементів:

1. Маркетинг товароруху та вантажопотоків. Усі сучасні підприємства функціонують у важких та складних умовах гострої конкуренції. Відповідно, щоб залишатися на ринку та бути успішним для підприємства-посередника дуже важливо реалізовувати продукцію за доступними цінами та з мінімальними витратами. Оптимізацією окреслених процесів займається маркетингова логістика.

2. Розробка та оптимізація логістичних маршрутів транспортування продукції.

Оптимізація логістичних маршрутів та оптимальної партії поставки товарів здебільшого залежить від типу вантажу та його місця призначення. Як уже зазначалося, з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, багато логістичних ланцюгів було порушено або ж повністю зруйновано. Зокрема транспортування продукції через морські порти Півдня України ускладнено або взагалі є неможливим. Відповідно більшість вантажів транспортується автомобільними дорогами України до країн Європи і до європейських морських портів.

В процесі формування оптимального логістичного маршруту фахівці з логістики ТОВ «Ван Леувен Україна» враховують [6]:

- воєнні загрози та ризики;
- контрактні умови до підприємства у пункті відвантаження та в пункті кінцевого призначення;
- встановлені терміни доставки вантажу;
- діючі обмеження щодо партії та вартості перевезення;
- можливість перевезення вантажів як морським, так і автомобільним транспортом;
- доступність транспортних шляхів для підприємств з України та їхня надійність;

- інша інформація, що може бути корисною для постачання продукції замовникам.

### 3. Вибір типу та підбір виду транспорту.

Враховуючи воєнні реалії кожне підприємство, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність вибудовує транспортні маршрути у доволі нетрадиційний спосіб, використовуючи нові логістичні ланцюги та вибудовуючи нові маршрути. За таких умов формування оптимального маршруту видається доволі складним завданням і вимагає додаткових зусиль фахівців-логістів. Вибір транспортного засобу та маршруту вимагає аналізу характеристик продукції (скажімо перевезення сталевих труб суттєво відрізняється за логістичними параметрами від перевезення інших, менш габаритних та об'ємних вантажів).

### 4. Встановлення нормативів швидкості руху для транспортування.

Така операція, в рамках планування логістичних маршрутів, передбачає необхідність розробки та встановлення норм для забезпечення безпечної та ефективної експлуатації транспорту.

### 5. Координація роботи різних видів транспорту.

Координація роботи різних видів транспорту здійснюється з метою оптимізації логістичних маршрутів та оптимізації витрат на виконання транспортних операцій. Досвід розвинених країн показує важливість удосконалення логістичної інфраструктури держави за рахунок організації великих логістичних центрів. Зведення таких центрів є, свого роду, безпековим заходом, що сприятиме переорієнтації перевізників на нові маршрути у випадку пошкодження чи блокування діючих.

6. Ґрунтовний аналіз транспортного ланцюга для розробки безпечних маршрутів, що оптимізуватимуть витрати.

Безпека транспортного ланцюга та оптимізація маршруту є доволі важливими для налагодження транспортно-логістичної системи. Неврахування особливостей транспортного ланцюга може призвести до того, що по розробленому маршруті неможливо добратись до місця призначення. Особливо

гостро така необхідність виникає у сучасних умовах війни та значних руйнувань транспортної інфраструктури. Також до цієї категорії проблем належать проблеми щодо невідповідності вітчизняних та європейських норм та нормативів: ширина залізничного полотна, ширина автомобільної дороги, вантажопідйомність тощо.

7. Використання наукових методів, зокрема економіко-математичних моделей для визначення максимально ефективного маршруту задля мінімізації витрат.

Розробка економіко-математичних моделей для цілей логістики має на меті формування наукового підґрунтя для реалізації рішень щодо організації логістичних потоків та процесів. Варто зауважити, що на сучасному етапі розвитку багато підприємств використовує наукові методи для оптимізації транспортних операцій. Завдяки такому підходу досягається ефективність процесу планування та проектування логістичних процесів. Завдяки таким методам забезпечується оптимальне планування логістичних маршрутів та оцінка їх ефективності.

#### **2.4. Пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Ван Леувен Україна»**

В нинішніх умовах, для яких притаманні усі складнощі військового часу, та в умовах анонсованого євроінтеграційного майбутнього прагнення держави розвиток логістичної інфраструктури на національному та локальному рівнях набуває особливо великої актуальності. Варто зауважити, що формування такої інфраструктури на національному рівні зараз є доволі складним завданням. Перш за все, через брак фінансування, адже більшість коштів спрямовуються на військові потреби. По-друге, через брак ресурсів та енергетичних ресурсів,

знову ж таки основна їх частина спрямовується на військові потреби. По-третє, формування певних об'єктів інфраструктури є неможливим через порушення логістичних ланцюгів.

Теоретичний аналіз дозволив нам виокремити кілька логістичних проблем з якими стикаються вітчизняні підприємства у процесі своєї діяльності. ці проблеми спричинені війною росії проти України та її наслідками. До таких проблем слід віднести:

- наявність нерівномірного попиту на продукцію важкої промисловості, що спричинено воєнними діями на території країни (ушкодження важливих промислових об'єктів та об'єктів критичної інфраструктури спричиняє різке підвищення попиту; руйнування певних логістичних ланцюгів, що унеможлиблює транспортування продукції теж сприяє різкому зростанню попиту внаслідок появи дефіциту товарів; натомість);
- ушкодження значної кількості об'єктів логістичної інфраструктури, що не дозволяє ефективно налагоджувати та формувати логістичні ланцюги постачання.

Відповідно, в такий період зміцнення логістичного потенціалу та розбудова логістичної системи видається можливою за умови формування транспортно-складських центрів. Такий захід вважається одним із найбільш оптимальних та дієвих заходів розвитку логістичної системи країни у кризовий період. Такі центри характеризуються наявністю різного роду логістичних процесів, які можна розподілити на такі категорії [11]:

- основні процеси;
- ключові процеси;
- підтримуючі процеси.

Варто виокремити основну перевагу транспортно-логістичних центрів, що полягають у забезпеченні високої якості надаваних послуг, розширенні асортименту та прискоренні торговельного та транспортного процесів. Формування таких складів дозволяє ефективно та якісно обслуговувати



клієнтів, активно використовувати переваги транспортно-логістичного вузла тощо. Формування таких центрів сприяє розвитку локальних та національних логістичних систем та має вагомий внесок у процес забезпечення транспортно-логістичної інфраструктури держави. Доцільно виокремити кілька переваг транспортно-складських центрів:

- можливість укрупнення партій поставок та оптимізації транспортних витрат;
- покращення рівня завантаженості транспортних засобів за рахунок оптимізації замовлень та поставок;
- зменшення кількості рейсів, що виконуються, що своєю чергою сприяє зменшенню витрат пального тощо;
- пришвидшення логістичних процесів та підвищення їхньої якості.

Особливості роботи, такого роду центрів, передбачає збільшення діапазону логістичних послуг та покращення логістичного процесу загалом. Розширення логістичних можливостей за рахунок спільної кооперації учасників центру, в результаті чого формується високий рівень групової синергії. Такий процес має назву логістичної кооперації та є доволі ефективним методом підвищення рентабельності логістичних послуг та збільшення прибутковості бізнесу загалом. Метою такого роду процесів є загальне зниження витрат на процеси товароруху, що дозволяє отримати відносно дешевшу сировину та напівфабрикати, що продукуються на рівні центру.

Загалом же логістична кооперація формується на основі таких процесів:

- транспортні завдання;
- обслуговування на складах;
- управління матеріальними запасами;
- налагодження широкого спектру клієнтських послуг, що сприятимуть залученню більшої кількості клієнтів;
- технічне обслуговування та постачання необхідних матеріалів та ресурсів;
- вивезення та утилізація відходів;

- налагодження процесів рециклінгу;
- інформаційно-аналітичне забезпечення логістичних та транспортних операцій;
- забезпечення оптимального транспортного ланцюга за рахунок оптимізації багатьох логістичних операцій.

Основна схема товароруху у транспортно-складських центрах представлена на рисунку 2.1.

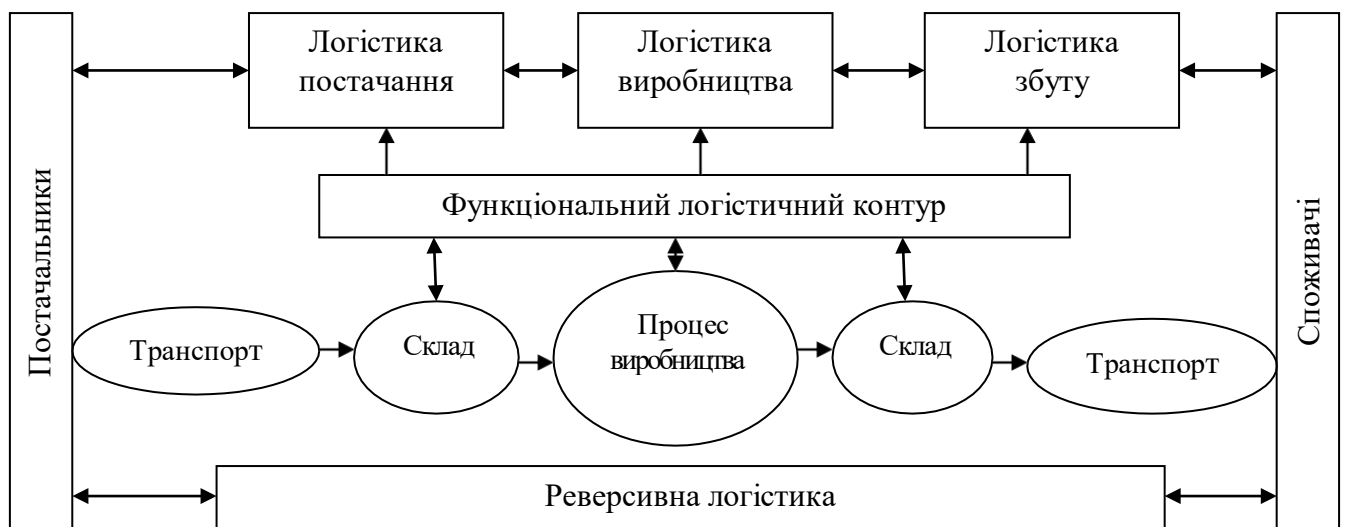


Рис. 2.1. Схема товароруху в транспортно-складських центрах

Відповідно сучасний транспортно-складський центр – це окремий господарюючий суб'єкт, що здійснює різного роду логістичні операції. Враховуючи масштаби діяльності досліджуваного підприємства та кількість торговельних філій рекомендуємо створення транспортно-складського центру у складі ТОВ «Ван Леувен Україна».

Створення транспортно-складського центру передбачає обов'язкову оптимізацію транспортно-складських операцій та інших логістичних операцій, оптимізацію процесу товароруху в рамках усього технологічного циклу. Відповідно ключовою відмінністю та перевагою організації транспортно-

складського центру є налагодження організаційної, економічної, технологічної та інформаційної єдності процесів товароруху.

За таких умов, логістичний підхід істотно відрізняється від класичного підходу. У результаті запровадження такого заходу щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства забезпечується оптимізація усієї логістичної системи як єдиного цілого.

На рисунку 2.2 представимо проектну структуру транспортно-складського центру.



Рис. 2.2. Проектна структура логістичного транспортно-складського центру

Транспортно-складський центр передбачає:

1) матеріальну основу, що містить рухомий склад різних видів транспорту, машини для виконання навантажувально-розвантажувальних та складських робіт, будівлі та споруди транспортної інфраструктури;

2) сформовану та оптимізовану систему доставки вантажів в межах кількох альтернативних ланцюгів постачання для реалізації кількох безпекових варіантів діяльності на випадок надзвичайної ситуації;

3) забезпечення економічної, організаційно-технологічної та комерційної єдності усіх ланок логістичних ланцюгів;

4) високий ступінь автоматизації та роботизації усіх процесів щодо вантажообігу та складування, інших способів усунення важкої фізичної праці.

У процесі проектування логістичних транспортно-складських центрів варто відзначити умови, що впливають на ефективність їх діяльності:

- транспортно-складські споруди слід оснастити різними під'їзними шляхами для різних видів транспорту;

- обирати місце розміщення транспортно-складського центру слід безпосередньо або поблизу транспортних вузлів;

- транспортно-складський центр повинен працювати на основні інноваційних логістичних технологій.

Для організації ефективної діяльності транспортно-складського центру слід використати систему планування ресурсного потенціалу та оптимізації логістичних витрат – MRP II. Зазначена система має ряд переваг, що були проаналізовані у підрозділі 1.2. загалом використання цієї системи для організації роботи транспортно-складського центру сприятиме:

- оптимізації процесу управління логістичними ланцюгами;
- управління відносинами із споживачами та підтримання зворотного зв'язку;
- планування логістичних маршрутів;
- формування системи гнучких логістичних ланцюгів, що передбачає можливість їх оперативної зміни у разі виникнення певних загроз.

До рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства належить також організація контролю за транспортними операціями та управління переміщенням транспортних засобів.

Для цього компанії «Ван Леувен» слід запровадити сучасні способи моніторингу та керування рухом транспортних засобів. Таким методом є моніторинг транспортних засобів через системи GPS.

Використання зазначених програм дозволяє використовувати нові можливості для цілей підприємства. Використання системи GPS дозволяє встановити місце знаходження транспортного засобу та вантажу у реальному часі, що дозволяє моніторити інформацію щодо реального маршруту та витрат палива тощо. Така система дає можливість вносити оперативні правки обраного маршруту в реальному часі.

## Висновки до другого розділу

Проведено загальну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна». Встановлено, що підприємство є інкорпорованою структурою транснаціональної компанії LLC «VAN LEEUWEN Central Europe B.V.», місцем реєстрації якої є Нідерланди. Зазначена компанія та її українські партнери займаються продажем сталі та виробів із неї. Визначено основний асортимент продукції компанії: труба сталева оцинкована; труба сталева чорна; фітинги сталеві; профілі конструкційні; сталеві прутки оцинковані; сталеві прутки чорні. Загалом продукція компанії призначена для таких галузей промисловості: машинобудування; автомобілебудування; паливна промисловість та енергетика; встановлення металоконструкцій.

Проведено SWOT-аналіз підприємства та встановлено основні загрози та можливості для досліджуваного підприємства. Здійснено позиціонування загрози для діяльності підприємства та визначено, що сильний та помірну ймовірність виникнення мають такі загрози: рівень інфляції та негативні прогнози його темпу, що пов'язується із непрогнозованими наслідками війни; пошкодження майна, транспортного потенціалу підприємства внаслідок ворожих дій та зокрема ракетних обстрілів. Здійснено позиціонування можливостей для діяльності підприємства та визначено, що високий рівень впливу та ймовірності отримала можливість різкого збільшення обсягів продажу на внутрішньому ринку за рахунок збільшення попиту в оборонно-промислового комплексу спричиненого війною росії проти України.

Встановлено, що у структурі виробничих фондів у 2018 році найбільшу частку становлять фонди третьої групи, які на початок року склали 89,17%. Протягом року їх частка зменшується до 88,82%. За 2018-2019 роки питома вага основних фондів першої групи у структурі основних засобів знижується ще на 11,75% і їх на кінець року складає 77,07%. На кінець 2020 року основні фонди третьої групи становили 47,4%, а в 2020 році знизилися до 41,72%. Таким чином, протягом п'яти років спостерігалось зменшення її питомої

частки. Протягом 2018-2021 рр. на підприємстві спостерігається її стабільне зростання, загалом із 1,18% на початок 2018 року до 51,25% на кінець 2022 року. Варто зазначити, що за результатами аналізу у 2018-2020 роках їх частка скоротились з 10,47% до 5,76%. Наступного 2021 року, їх частка зросла до 7,03%. Проте також варто відзначити доволі значний знос транспортних засобів підприємства.

Проаналізувавши дані балансу руху основних фондів та їх зношеності зроблено висновок, що підприємство ввело більше основних фондів ніж вивело з користування, що відображає випереджаюча динаміка коефіцієнту оновлення основних фондів порівняно із коефіцієнтом вибуття основних фондів. Також встановлено тенденцію щодо зростання темпу оновлення основних фондів підприємства порівняно із темпами вибуття основних фондів підприємства. Причиною таких змін може бути зростання вартості основних фондів, що експлуатуються.

Результати аналізу засвідчують, що за досліджуваній період фондівіддача мала тренд до зростання, і у 2021 році складала 4,59 грн/грн. У 2019 році показник фондівіддачі збільшився на 69,2%, а за 2020 рік на 36,4%, у 2021 році ще на 3,7%. Така тенденція було зумовлена випереджаючими темпами росту обсягів реалізованої продукції стосовно до вартості основних фондів підприємства. Падіння показника фондівіддачі у 2022 році у порівнянні з 2021 роком майже в 2 рази було обумовлене різким зменшенням обсягів реалізованої продукції, що відбулося на фоні російського вторгнення до України та початком повномасштабної війни.

В результаті проведеного аналізу виокремлено кілька логістичних проблем з якими стикаються вітчизняні підприємства у процесі своєї діяльності: наявність нерівномірного попиту на продукцію важкої промисловості, що спричинено воєнними діями на території країни (ушкодження важливих промислових об'єктів та об'єктів критичної інфраструктури спричиняє різке підвищення попиту; руйнування певних логістичних ланцюгів, що унеможливорює транспортування продукції теж сприяє різкому зростанню

попиту внаслідок появи дефіциту товарів; натомість); ушкодження значної кількості об'єктів логістичної інфраструктури, що не дозволяє ефективно налагоджувати та формувати логістичні ланцюги постачання.

Розроблено низку рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства, що передбачають: створення транспортно-складського центру у результаті запровадження такого заходу забезпечується оптимізація усієї логістичної системи як єдиного цілого; використання системи планування ресурсного потенціалу та оптимізації логістичних витрат – MRP II, що сприятиме оптимізації процесу управління логістичними ланцюгами; управління відносинами із споживачами та підтримування зворотного зв'язку; планування логістичних маршрутів; формування системи гнучких логістичних ланцюгів, що передбачає можливість їх оперативної зміни у разі виникнення певних загроз; організація контролю за транспортними операціями та управління переміщенням транспортних засобів через систему GPS-навігації.



## ВИСНОВКИ

Визначено перелік причин, що сприяють активному розвитку логістичної системи підприємства, зокрема: підвищення ефективності економічних потоків та процесів; ринкові умови посиленої конкурентної боротьби, що вимагають підвищення ефективності логістичних процесів; зменшення загального обсягу матеріальних та фінансових витрат задля зниження собівартості продукції.

Доведено важливість реалізації концепції інтегрованої логістики, яка зумовлена низкою чинників, зокрема: наявністю логістичних ланцюгів, структурними елементами якого є інші учасники товароруху, що загалом формують також і соціальну місію; організованим певним чином економічним потоком; присутністю стійких взаємозв'язків між учасниками логістичного ланцюга; бажанням усіх учасників логістичного ланцюга до компромісу задля реалізації спільної мети їх діяльності.

Внаслідок порівняння індексу LPI (розвиток логістичної інфраструктури) країн-лідерів за значенням цього індексу у 2023 році та України встановлено, що Україна посідає доволі низьке місце у рейтингу – 79. Визначено, що проблемними складовими логістичної інфраструктури для України є діяльність митниці та розвиток інфраструктури. Саме розвиток інфраструктури є ключовим завданням нашої країни, що повинно лягти не тільки на плечі держави, а й бізнесу. Налагодження логістичних ланцюгів та логістичної системи підприємства матиме вагомий вплив на загальну систему логістики в державі.

Здійснено характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Ван Леувен Україна». Визначено основний асортимент продукції компанії: труба сталевана оцинкована; труба сталевана чорна; фітинги сталеві; профілі конструкційні; сталеві прутки оцинковані; сталеві прутки чорні. Загалом продукція компанії призначена для таких галузей промисловості: машинобудування; автомобілебудування; паливна промисловість та енергетика; встановлення металоконструкцій.

Проведено SWOT-аналіз підприємства та встановлено основні загрози та можливості для досліджуваного підприємства. Здійснено позиціонування загроз для діяльності підприємства та визначено, що сильний та помірну ймовірність виникнення мають такі загрози: рівень інфляції та негативні прогнози його темпу, що пов'язується із непрогнозованими наслідками війни; пошкодження майна, транспортного потенціалу підприємства внаслідок ворожих дій та зокрема ракетних обстрілів. Здійснено позиціонування можливостей для діяльності підприємства та визначено, що високий рівень впливу та ймовірності отримала можливість різкого збільшення обсягів продажу на внутрішньому ринку за рахунок збільшення попиту в оборонно-промислового комплексу спричиненого війною росії проти України.

В результаті аналізу основних фондів та їх зношеності зроблено висновок, що підприємство ввело більше основних фондів ніж вивело з користування, що відображає випереджаюча динаміка коефіцієнту оновлення основних фондів порівняно із коефіцієнтом вибуття основних фондів. Також встановлено тенденцію щодо зростання темпу оновлення основних фондів підприємства порівняно із темпами вибуття основних фондів підприємства.

На основі результатів проведеного дослідження запропоновано основні шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства: створення транспортно-складського центру у результаті запровадження такого заходу забезпечується оптимізація усієї логістичної системи як єдиного цілого; використання системи планування ресурсного потенціалу та оптимізації логістичних витрат – MRP II, що сприятиме оптимізації процесу управління логістичними ланцюгами; управління відносинами із споживачами та підтримування зворотного зв'язку; планування логістичних маршрутів; формування системи гнучких логістичних ланцюгів, що передбачає можливість їх оперативної зміни у разі виникнення певних загроз; організація контролю за транспортними операціями та управління переміщенням транспортних засобів через систему GPS-навігації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
2. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252-260. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850>
3. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87-92.
4. Logistic Perfomance Index. The World Bank : wed-site. URL : <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/C/UKR/2023/C+UKR+2012>
5. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/22\\_2017/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf)
6. Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Яцик М., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023.Т. 1.(48). Р. 418-426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>
7. Ван Леувен Україна. ЕВА – веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/member/van-leeuwen-ukraine/>

8. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с.  
<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>
9. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.  
<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
10. Hobela V. Logistics as a supply tool for ecological and economic security of the state. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2020. № 3. pp. 29-37. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3288>
11. Аналіз міжнародних транспортних коридорів, як засіб економічної інтеграції України / Н. М. Найш, М. В. Аксьонов, Ж. М. Івченко // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 1. С. 293–296. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu\\_2015\\_1\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSunu_2015_1_65)
12. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Коваль Н. М., Галелюк М. М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128
13. Брагінський В. В. Розвиток транспортно-логістичної системи як форма реалізації транзитного потенціалу України / В. В. Брагінський. *Державне управління: теорія і практика*. 2011. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/index.htm>
14. Смирнов І. Г. Транспортна логістика: навчальний посібник / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 224 с.;
15. Проблеми транспортної логістики в Україні в умовах глобалізації бізнесу / М. В. Кіндій, М. М. Мамчин, Б. Д. Гречин. *Львівська політехніка*. 2010. С. 339-345.
16. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності України. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 4. С. 59–65.

17. Чупайленко О.А. Перерозподіл функцій в транспортно– експедиторській діяльності. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Технічна серія. 2013. Вип.12. С.208-218.
18. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: *Львівська політехніка*, 2018. С.534–549.
19. Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: Матеріали I міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209.
20. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 3(36). С. 166–170.
21. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.
22. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с.
23. Неуров І. В. Форми співпраці „постачальник – покупець”. URL: [http://vlp.com.ua/files/36\\_10.pdf](http://vlp.com.ua/files/36_10.pdf)
24. Овчаренко Г.С. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_1/138-142.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/138-142.pdf)
25. Піта А.В. Логістичний аутсорсинг у маркетингу торговельного підприємства. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_3/pdf/106-110.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/106-110.pdf)
26. Попова І.В. Обґрунтування вибору потенційного постачальника як фактора підвищення стійкості підприємства. URL:<http://vlp.com.ua/node/6758>
27. Розумна Н.В. Актуальні питання маркетингу закупівель, планування потреби матеріальних ресурсів промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 131-138.

28. Росланцев Д.М. Дослідження аспектів використання аутсорсингу в логістиці на стратегічному і тактичному рівнях роботи підприємства. URL: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/2100>
29. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : монографія Донецьк, 2005. 322 с.
30. Чухрай Н.І. Аутсорсинг в логістиці: маркетингові дослідження розвитку аутсорсингу логістики в Україні. *Транспорт и логістика*. 2007. № 6 (20). с. 34–38.
31. Тардаскіна Т. М. Електронна комерція : навчальний посібник. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 244 с.