

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Управління логістичною діяльністю підприємства та напрями її
удосконалення»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-7

Сидоренко Михайло Миколайович

(підпис)

Керівник Кириченко Ольга Миколаївна, канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Сидоренко Михайла Миколайовича _____

1. Тема роботи «Управління логістичною діяльністю підприємства та напрями її удосконалення»

керівник роботи Кириченко О.М., канд.. екон. наук, доцент

затвержені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «ЛК - ТРЕЙД».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління логістичною діяльністю підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» та логістичної діяльності підприємства».

Розділ 3. Удосконалення управління логістичною діяльністю ТОВ «ЛК – ТРЕЙД».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 15 рисунках та 29 таблицях

ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Михайло СИДОРЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга КИРИЧЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади логістичної діяльності підприємства. Описано методичні підходи до управління логістичною діяльністю підприємства.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління логістичною діяльністю у ТОВ «ЛК – ТРЕЙД».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо впровадження власного автопарку для ТОВ «ЛК - ТРЕЙД». Обґрунтовано доцільність закупки трьох автомобілів MAN TGX 18.480 та трьох напівпричепів Schmitz Cargobull 5 x SCS .

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є доцільним та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 104 сторінках (без урахування додатків), містить 29 таблиці, 15 рисунків.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, підприємство, управління, аналіз, автопарк.

ANNOTATION

The qualification work considers and summarizes the existing theoretical and methodological foundations of the logistics activities of an enterprise. Methodical approaches to the management of logistics activities of the enterprise are described.

An analysis of the financial and economic activity of enterprise is carried out and the features of management of logistics activities in LLC “LK-TRADE” are characterized.

On the basis of the study, proposals for the introduction of its own vehicle fleet for LLC “LK-TRADE” were developed. The expediency of purchasing three MAN TGX 18.480 trucks and three Schmitz Cargobull 5 x SCS semi-trailers is substantiated.

The calculations show that the proposed project is feasible and can be implemented at the enterprise in the future.

The qualification work is compiled on 104 pages (without appendices), contains 29 tables, 15 figures.

Keywords: logistics, logistics activities, enterprise, management, analysis, vehicle fleet.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність логістичної діяльності та її роль в управлінні підприємством.	10
1.2 Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства.	17
1.3 Методичні підходи до дослідження логістичної діяльності підприємства	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	33
2.1 Аналіз світового та українського ринку меду	33
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»	43
2.3 Оцінка організації управління логістичною діяльністю ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»	61
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»	74
3.1 Програма діяльності підприємства щодо напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю на ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»	74
3.2 Обґрунтування доцільності створення власного автопарку та його вплив на основні показники діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»	76
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	90
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, зростання конкуренції та глобалізації економіки логістика перетворилася на ключовий інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємств. Управління логістичною діяльністю набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оптимізувати процеси постачання, транспортування, зберігання та розподілу продукції, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат і підвищенню рівня задоволення клієнтів.

Для підприємств, які здійснюють як виробничу, так і торгову діяльність, ефективне управління логістикою є не лише підтримувальною функцією, а й джерелом стратегічних переваг. Особливо це актуально для компаній, що займаються експортом продукції, де логістичні витрати та якість логістичних рішень безпосередньо впливають на прибутковість і ринкові позиції.

У зв'язку з цим дослідження логістичної діяльності підприємства та розробка шляхів її вдосконалення є важливими як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Проблематика логістичної діяльності розкривається у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Смирнова І. В, Балабанова Л. В, Мних Є. В., Рожко О. М, Крикавський Є. В, Забуранна Л. В., Глущенко О. М, Окландер М. А., Шевченко С. А, Дудченко Г. В. та інші. Проте, попри значну кількість наукових досліджень, питання практичної реалізації логістичних стратегій на рівні конкретного підприємства, оцінки ефективності заходів з удосконалення логістики залишаються відкритими.

Метою написання кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності управління логістичною діяльністю ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» шляхом впровадження заходу з формування власного автопарку для перевезення

продукції, що дозволить зменшити витрати на логістику, підвищити контроль за процесом доставки та створити додаткові джерела доходу.

Відповідно до поставленої мети були сформульовані такі *завдання*:

- розкрити сутність логістичної діяльності підприємства, її функції, принципи та значення для діяльності підприємства;
- здійснити аналіз ринку та логістичної системи ТОВ «ЛК – ТРЕЙД», оцінити організаційні, технічні, фінансові та економічні аспекти логістичних процесів;
- обґрунтувати доцільність впровадження заходу по створенню власного автопарку для ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»;
- розробити економічно – розрахункове підкріплення доцільності заходу з покращення управління логістичною діяльністю через закупівлю власного транспорту та впровадження нової схеми перевезень;
- визначити ефективність впровадженого заходу на основі фінансових показників підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління логістичною діяльністю підприємства харчової промисловості.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів управління логістичною діяльністю ТОВ «ЛК – ТРЕЙД», а також інструменти та заходи щодо її вдосконалення.

Сферою дослідження кваліфікаційної роботи виступає діяльність ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Методами дослідження кваліфікаційної роботи виступають загальні принципи наукового пізнання, ключові теоретичні положення, а також чинні нормативно-правові акти та офіційні документи. Підхід до дослідження базується як на загальнонаукових, так і на спеціалізованих методах вивчення економічних явищ, що забезпечує глибоке й об'єктивне розкриття теми кваліфікаційної роботи. Зокрема, у роботі застосовано такі методи:

аналітичний метод, структурно-логічний підхід, методи економічного аналізу, метод порівнянь, розрахунково-аналітичний метод, графічні та табличні методи візуалізації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові дослідження українських і зарубіжних фахівців у сфері логістичного менеджменту, чинні законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність підприємств, статистичні та фінансові звіти підприємства, матеріали періодичних видань, аналітичні джерела, а також дані, отримані з офіційних Інтернет-ресурсів.

Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність логістичної діяльності та її роль в управлінні підприємством.

Основною метою діяльності сучасного підприємства є організація безперебійного виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг. Здійснення виробничого процесу неможливе без забезпечення ритмічного надходження сировини і матеріалів для виробництва, а також доставки готової продукції до кінцевого споживача. На сучасному підприємстві організувати ці процеси допомагає логістика.

Визначення сутності поняття «логістика» вітчизняними та зарубіжними вченими узагальнено в табл. 1.1. Деякі науковці ототожнюють поняття логістичного процесу та логістичного бізнес-процесу, розуміючи під ним «взаємопов'язану сукупність операцій і функцій, які перетворюють ресурси компанії в процесі управління потоками в результат, визначений її логістичною стратегією

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «Логістика» різних авторів

Автор	Визначення
1	2
І. М. Карп	Наука про раціональне мислення і практичну діяльність у сфері дослідження, проектування, розробки, виробництва, постачання і реалізації необхідного, конкретного продукту або послуги від початкового моменту до кінцевого, з мінімальними витратами матеріальних, інформаційних, фінансових, технологічних, трудових ресурсів і часового інтервалу для мікро-, макро-, мезо-, мега- або метарівнів з обов'язковим контролем всіх операцій
Д. Бушер, Г. Тіндалл (1987)	Процес планування, впровадження та управління ефективним, економним переміщенням і збереженням сировини, незавершеного виробництва, готової продукції, супутньої інформації від місця походження до місця споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживачів
Дж. Л. Гескетт (1977)	Комплекс заходів з управління товарними потоками, координації виробництва та ринків збуту на заданому рівні послуг з мінімальними витратами

Продовж. табл. 1.1

1	2
Є.В. Крикавський	Наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також передачі, зберігання і обробки відповідної інформації
К. В. Церковна, А. В. Крук (2018)	Науково-практичний напрям управління та оптимізації логістичних потоків для досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей у певній логістичній системі

Джерело: [11]

На кожному підприємстві логістика проявляється через логістичну діяльність, як практичну реалізацію комплексу логістичних функцій та елементарних логістичних операцій. Логістичні процеси є основою логістичної діяльності підприємства. Логістичний процес - це організована в часі послідовність логістичних операцій, що дозволяє досягти поставленої мети (логістичної діяльності). Логістичний процес – це взаємообумовлений, цілеспрямований рух сукупності ресурсних потоків та їх трансформація в процесі задоволення платоспроможного попиту на готовий продукт.

З позиції функціонального підходу логістична діяльність підприємств здебільшого розглядається дослідниками як практична реалізація основних та допоміжних функцій і операцій логістики. Узагальнені трактування поняття «логістична діяльність» у межах цього підходу наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Функціональний підхід стосовно трактування сутності категорії
«логістична діяльність»**

Автор	Визначення логістичної діяльності
О. Блейхер	Переміщення і зберігання матеріальних ресурсів під час їх участі в межах ланцюга постачання
Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна	Практичне втілення ключових функцій та завдань логістики
О. М. Сумець, Т. Ю. Бабенкова	Комплекс моделей, методів та інструментів системного менеджменту руху продукції

Джерело: [10]

Продовженням логіки функціонального тлумачення виступає процесний підхід, у межах якого логістична діяльність інтерпретується через призму послідовності та взаємозв'язку логістичних процесів. Процесний підхід до визначення логістичної діяльності представлено в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Процесний підхід до визначення економічної категорії «логістична діяльність»

Автор	Визначення логістичної діяльності
Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна	Специфічний тип господарської діяльності, що потребує реалізації процесів логістики
Н. М. Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій	Практичне провадження базових процесів регулювання операційної діяльності
Л. Л. Ковальська	Комплекс рішень логістики і методології їх розробки
М. А. Окландер	Механізм регулювання організаційно-управлінського характеру
В. І. Степанов	Менеджмент руху процесів, насамперед руху товарів
В. В. Щербаков	Забезпечення комплексного менеджменту матеріальних та відповідних інформаційно-фінансових потоків

Джерело: [10]

Водночас, реалізація логістичних функцій та досягнення цілей управління логістичними потоками неможливі без застосування системного підходу. Сутність логістичної діяльності в контексті системного бачення викладено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Системний підхід до визначення економічної категорії «логістична діяльність»

Автор	Визначення логістичної діяльності
Є. В. Крикавський	Поєднання елементів логістики з метою вдосконалення процесів
В. І. Сергєєв	Стабільна система ланок, об'єднаних логістичним процесом
М. І. Зяйлик, О. В. Вівчар	Функціональний взаємозв'язок елементів для забезпечення постачання
І. Г. Смирнов	Функціонування матеріальних і забезпечувальних потоків у межах менеджменту
Д. Д. Костоглодов, І. І. Саввіді, В. М. Стаханов	Система суб'єктів економічних потоків, поєднаних цілями
С. Н. Нагловський	Діяльність комплексу елементів, функціонально поєднаних у систему
Л. В. Забуранна, О. М. Глущенко	Логістичні підсистеми, поєднані внутрішньовиробничими зв'язками

Джерело: [10]

У сучасних економічних умовах логістична діяльність виступає однією з основних складових управлінської системи підприємства. Формування ефективної логістики є стратегічним завданням будь-якого суб'єкта господарювання, адже саме логістика забезпечує впорядкований рух товарів, ресурсів, інформації та фінансів як всередині організації, так і поза її межами [1]. Логістика давно вийшла за межі простого переміщення матеріальних ресурсів і сьогодні охоплює комплекс взаємопов'язаних дій, що забезпечують злагоджену роботу виробництва, постачання, збуту, складської та інформаційної систем.

У найбільш загальному вигляді логістична діяльність на підприємстві поділяється на основні та допоміжні процеси, які складаються з окремих логістичних операцій та функцій. Логістична операція – це самостійна частина логістичного процесу, що являє собою відокремлену сукупність дій, спрямованих на генерування, трансформацію або поглинання основних – матеріальних і супутніх – інформаційних, фінансових, сервісних, кадрових потоків. До основних логістичних процесів належать:

- планування руху товарів;
- ресурсний процес (доставка матеріалів від постачальників);
- організація складських процесів та облік продукції на складах;
- процес збуту продукції;
- виконання сервісних логістичних функцій.

До допоміжних логістичних процесів належать проектно-організаційні процеси; фінансово-бюджетні; економіко-правові; маркетингові; процеси економічного та технологічного розвитку. Виходячи з того, що «досконала логістична система на підприємстві повинна забезпечувати досягнення цілей і завдань будь-якої складності за умови врахування багаторівневості процесів прийняття рішень під тиском численних факторів», логістичний процес підприємства можна зобразити таким чином: Логістичний процес на підприємстві відбувається одночасно з матеріальним та інформаційним

потоками. Логістичний процес з матеріальним потоком включає логістичні операції з:

- постачання сировини, матеріалів або комплектуючих від постачальника на підприємство;
- транспортування сировини, матеріалів або комплектуючих на склад підприємства;
- зберігання сировини, матеріалів або комплектуючих на підприємстві (розвантаження, складання, зберігання);
- транспортування (внутрішнє переміщення) сировини, матеріалів або комплектуючих для виробництва;
- процес виробництва;
- транспортування (внутрішнє переміщення) на стадії незавершеного виробництва в процесі виробництва;
- транспортування готової продукції на склад готової продукції підприємства;
- зберігання готової продукції (розвантаження, складання, маркування, пакування, складування);
- процес реалізації готової продукції (пакування вантажу; консолідація вантажних одиниць; навантаження)

Логістичний процес з інформаційним потоком включає логістичні операції зі:

- збору інформації;
- накопичення та зберігання інформації;- обробки інформації;
- передачі інформації.

Складність логістичного процесу на підприємстві залежить від специфіки діяльності підприємства та технологічного процесу виготовлення продукції, що визначає необхідну кількість логістичних операцій з матеріальними та інформаційними потоками.

Тож, основними складовими логістичної діяльності підприємства є закупівельна логістика, виробнича логістика, розподільча (збутова)

логістика, складська логістика, транспортна логістика, інформаційна логістика та логістика зворотного потоку. Кожна з них відіграє свою роль в управлінні відповідним сегментом діяльності підприємства, забезпечуючи безперебійність, ефективність і раціональність використання ресурсів [3].

Закупівельна логістика відповідає за своєчасне забезпечення підприємства матеріальними ресурсами належної якості та за прийнятною ціною. Її завдання — не лише знайти постачальників, а й забезпечити довгострокову ефективну співпрацю з ними. Виробнича логістика стосується організації потоків у межах виробничої системи, де важливо не допустити простоїв, браку чи перевиробництва. Розподільча логістика визначає канали збуту, систему замовлень, обслуговування споживачів та відвантаження продукції. Складська логістика забезпечує ефективне зберігання, комплектування та переміщення запасів на складах, а транспортна логістика організовує доставку товарів. Інформаційна логістика, у свою чергу, є сполучною ланкою між усіма вказаними підсистемами, формуючи єдину інформаційно-аналітичну базу для прийняття управлінських рішень [4].

Логістика як функція управління дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати гнучкість виробництва, контролювати витрати й покращувати обслуговування клієнтів. Завдяки ефективному логістичному управлінню підприємства можуть скоротити цикл обробки замовлень, зменшити обсяг нереалізованої продукції, оптимізувати запаси і підвищити точність прогнозування попиту [5].

Логістична діяльність також відіграє ключову роль у реалізації концепції управління ланцюгами постачання (supply chain management). У рамках цієї концепції логістика перетворюється на координаційну функцію, що об'єднує підприємство з його постачальниками, посередниками, транспортними компаніями, клієнтами та іншими учасниками процесу руху товарів і послуг [6]. Саме злагоджена логістика формує конкурентні переваги за рахунок ефективного управління ланцюгом створення вартості.

У практиці управління підприємствами дедалі частіше реалізується інтеграційний підхід до логістики, що передбачає її включення в загальну стратегію розвитку. Це означає, що логістичні рішення мають прийматися не ізольовано, а у взаємозв'язку з маркетингом, фінансами, виробництвом та кадрами. Наприклад, рішення про розміщення складів чи закупівлю нового транспортного парку повинні узгоджуватися з прогнозами продажів, стратегією цінового позиціонування та організаційними ресурсами підприємства [7].

Суттєво змінює логістичну діяльність також розвиток цифрових технологій. Впровадження ERP-систем, WMS-рішень, інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту та хмарних платформ дозволяє підприємствам автоматизувати процеси, зменшити людський фактор і підвищити точність управлінських рішень. За даними звітів компаній Deloitte та McKinsey, впровадження цифрових логістичних рішень дозволяє скоротити логістичні витрати на 10–30% та прискорити виконання замовлень на 20–40% [8].

Не менш важливою є й екологічна складова логістики — так звана «зелена логістика», що передбачає мінімізацію шкідливого впливу логістичних операцій на довкілля. Це досягається через оптимізацію маршрутів доставки, використання електромобілів або гібридного транспорту, перехід на багаторазову тару та інші заходи сталого розвитку [9].

Логістична система будь-якого підприємства не може бути ефективною без належної кадрової політики. Якість логістичних рішень значною мірою залежить від професіоналізму фахівців, які організують ланцюги постачання, аналізують дані та реагують на зміну попиту. Водночас логістика не є лише технічним процесом — це управлінська філософія, яка вимагає стратегічного мислення, гнучкості, здатності працювати в умовах невизначеності.

Таким чином, логістична діяльність є однією з найбільш динамічних та стратегічно важливих складових системи управління підприємством. Вона не

лише забезпечує оперативне функціонування, а й визначає довгострокову ефективність бізнесу. Підприємства, які системно підходять до організації логістики, отримують вагомі конкурентні переваги — від зменшення витрат і підвищення клієнтської лояльності до стійкості в умовах кризових коливань ринку.

1.2 Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства.

Логістичне управління підприємством спрямоване на оптимізацію завантаження виробничих потужностей, зниження витрат і запасів на всіх стадіях розширеного відтворювального циклу, забезпечення надійного виконання договірних зобов'язань з постачання готової продукції та повне задоволення потреб споживачів у якості продукції та послуг. Управління логістичною діяльністю підприємства розглядається як комплекс дій, спрямованих на забезпечення ефективної координації потоків ресурсів, інформації та послуг, які проходять через систему постачання, виробництва та дистрибуції. Логістика перестала бути виключно операційною функцією, натомість сьогодні вона виконує стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, адаптивності до ринку, мінімізації витрат і задоволенні споживачів.

Під логістичною діяльністю слід розуміти систему заходів щодо планування, управління та контролю за потоками, що переміщуються в межах і за межами підприємства. Така діяльність охоплює всі етапи обігу товарів — від постачальників сировини до кінцевого споживача, включаючи зберігання, транспортування, обробку замовлень, управління запасами, логістику повернень, а також інформаційне супроводження цих процесів.

Системність логістичного управління проявляється в інтеграції функціональних напрямів діяльності підприємства. Наприклад, процес планування потреб у матеріальних ресурсах напряму пов'язаний з

виробничим планом, графіком відвантажень, доступністю транспорту й системою замовлень. Будь-яке неузгодження між цими функціями веде до надлишкових запасів, затримок у постачанні, зростання витрат і, врешті, до незадоволеності клієнтів.

Управління логістичною діяльністю передбачає виконання чотирьох класичних управлінських функцій: планування, організація, мотивація та контроль. Зокрема, логістичне планування охоплює прогнозування обсягів закупівель, розрахунок оптимального рівня запасів, вибір постачальників, формування маршрутів доставки. Організаційна функція реалізується через створення логістичних структур, налагодження зв'язків з партнерами, впровадження відповідних інформаційних систем. Мотиваційна складова проявляється у забезпеченні стимулів для співробітників логістичних служб та партнерів по ланцюгу постачання. Контроль передбачає відстеження КРІ — таких як точність поставок, вартість логістики, час циклу замовлення тощо [3].

Загалом, логістична система підприємства охоплює п'ять ключових елементів: постачання, виробництво, складування, транспорт і збут. Кожен з них взаємопов'язаний із рештою, і оптимізація одного без урахування інших зазвичай призводить до «виштовхування» витрат або проблем в інші частини системи. Наприклад, надмірна економія на транспорті може викликати зрив термінів поставок, що, у свою чергу, призведе до зниження лояльності клієнтів і втрати контрактів.

Таким чином, управління логістичною діяльністю — це не лише процеси організації руху вантажів, а ціла система стратегічного і тактичного управління, яка охоплює всі аспекти взаємодії підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Логістичне управління розглядається як циклічний управлінський процес, що має властивість повторюваності. За думкою Хаджинової О. В., цей процес функціонує як повторювана система управління, яка водночас охоплює елементи процесного, структурного й функціонального підходів, що

перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодоповнюють один одного. З іншого боку, Крикавський Є. В. акцентує увагу на тому, що логістичне управління повинне забезпечити досягнення оптимального рівня задоволення економічних інтересів усіх учасників логістичних бізнес-процесів. Для цього необхідно здійснювати цілеспрямований вплив на логістичні потоки з метою їхньої синхронізації та досягнення ефекту синергетичної взаємодії [12].

Організація логістичної діяльності на підприємстві може здійснюватися у двох основних напрямках: з орієнтацією на логістичний канал або на ринкові вимоги. У першому випадку пріоритетом стає забезпечення узгодженої взаємодії між усіма учасниками каналу розподілу, включаючи постачальників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Така координація передбачає тісну інтеграцію логістичних операцій усіх сторін для досягнення єдиного результату [12].

У другому випадку підприємство орієнтується безпосередньо на ринкові запити, прагнучи до вдосконалення постачальних процедур і забезпечення високої гнучкості у виконанні замовлень. Це передбачає зосередження на своєчасному реагуванні на зміну попиту, підвищенні ефективності логістичних рішень, а також покращенні обслуговування клієнтів [12].

Крім того, логістичне управління може бути сфокусоване на оптимізації внутрішніх логістичних процесів, мета яких — підвищення вартості реалізованої продукції шляхом вдосконалення операцій у межах логістичного ланцюга. У межах такої моделі основне завдання підприємства полягає у швидкому та якісному обробленні й виконанні замовлень, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня задоволення споживачів і зниженню транзакційних витрат.

Логістичне управління наповнене різними компонентами, які окреслюють його логістичну активність (функції) і логістичні операції. Компоненти логістичної діяльності показані на рис. 1.1

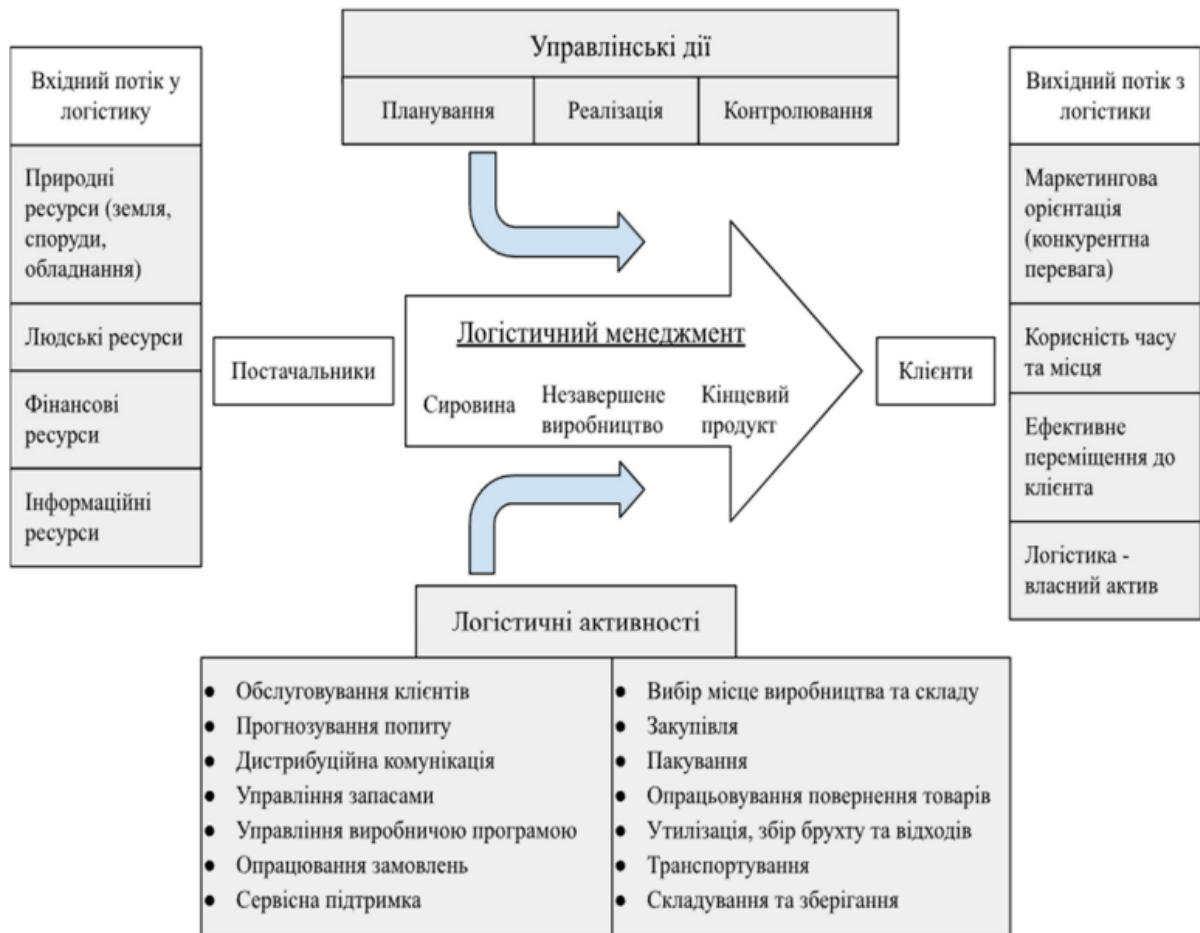


Рис. 1.1. Процес управління логістичною діяльністю з погляду його компонентів

Джерело: [12]

Як показано на рисунку, формування системи управління логістичною діяльністю підприємства тісно пов'язане з наявністю та ефективним використанням природних, людських, фінансових і інформаційних ресурсів, що забезпечують функціонування вхідних логістичних потоків. Управлінські рішення при цьому відіграють ключову роль, оскільки саме через процеси планування, реалізації та контролю створюються умови для функціонування логістичних процесів. Функціонування сформованої логістичної системи спрямоване на досягнення таких цільових результатів, як забезпечення конкурентних переваг підприємства, формування цінності в аспектах часу та просторового розташування, організація ефективного переміщення товарів до споживача, а також надання комплексних логістичних послуг. У разі успішної реалізації цих цілей логістика перетворюється на стратегічний

актив підприємства. Досягнення вказаних результатів є можливим лише за умови належної ефективності та результативності логістичних операцій, які складають основу діяльності підприємства в цій сфері. Таким чином, логістика постає не лише як функціональна діяльність, а як джерело інтегрованої цінності для компанії.

У науковій та практичній літературі сформувалися кілька підходів до управління логістичною діяльністю: функціональний, процесний, системний, інтегрований та інноваційний. Кожен з них відображає певну еволюцію в розумінні ролі логістики в загальному управлінні підприємством.

Функціональний підхід трактує логістику як сукупність окремих операційних функцій — транспортування, складування, управління запасами, обробка замовлень, пакування, вантажно-розвантажувальні роботи тощо. Головним завданням у межах цього підходу є оптимізація кожної логістичної функції окремо [4]. Він був домінуючим на початку розвитку логістичного менеджменту.

Процесний підхід розглядає логістику як набір бізнес-процесів, які потребують оптимізації в межах усієї системи. Такий підхід дозволяє зосередитися на взаємозв'язках між процесами, їхній тривалості, витратах та результатах. Тут важливими стають такі інструменти, як Business Process Reengineering (BPR), value stream mapping, BPMN-моделювання [5].

Системний підхід полягає в аналізі логістики як цілісної відкритої системи, в якій взаємодіють структурні елементи (підсистеми закупівлі, постачання, виробництва, збуту), а також внутрішні і зовнішні інформаційні зв'язки, зворотні зв'язки, цілі й обмеження. У межах цього підходу логістика не існує відокремлено — вона інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства [6].

Інтегрований підхід передбачає координацію логістичної діяльності між усіма учасниками ланцюга постачання: постачальниками, логістичними операторами, дистриб'юторами, роздрібною мережею та кінцевими споживачами. Вважається, що інтеграція сприяє зниженню транзакційних

витрат, пришвидшенню обороту запасів і покращенню якості обслуговування [7].

Інноваційний підхід охоплює цифрову трансформацію логістичних процесів, впровадження технологій Industry 4.0, використання інтелектуальних транспортних систем (ITS), аналітики великих даних, інтернету речей (IoT), дронів, RFID та мобільних застосунків. Мета — забезпечити прозорість, передбачуваність і адаптивність логістики [8].

Жоден із підходів не може повністю описати всю глибину логістичних процесів. Тому в сучасній практиці зазвичай застосовується комбінований підхід, де аналітичний інструментарій і стратегічне мислення поєднуються для досягнення максимального результату.

Для управлінського аналізу логістичної діяльності використовують цілу систему кількісних і якісних показників. Основними методами оцінки ефективності є:

Коефіцієнтний метод — використовується для визначення витрат на логістику, частки витрат у собівартості продукції, рентабельності логістичних операцій.

Метод KPI — дає змогу оцінити такі показники, як час виконання замовлення, точність поставок, рівень обслуговування, кількість логістичних помилок.

Бенчмаркінг — порівняння з кращими галузевими практиками для виявлення відставань та резервів покращення [13].

ABC/XYZ-аналіз — дозволяє класифікувати запаси за рівнем важливості й стабільності попиту, що слугує основою для диференційованого управління ними.

Аналіз витрат у логістичному ланцюгу — охоплює повну вартість логістичних послуг на всіх етапах: закупівля, складування, перевезення, реалізація.

Науковці також пропонують інтегральні оцінки логістичної ефективності, що враховують і витрати, і рівень сервісу. Наприклад,

коефіцієнт логістичної продуктивності (LPI) може визначатися як співвідношення результату (своєчасно виконаних замовлень) до ресурсів, витрачених на їх виконання.

Управління логістичною діяльністю є комплексною функцією, що охоплює всі етапи руху ресурсів і товарів, від моменту їх закупівлі до доставки кінцевому споживачеві. Теоретичні підходи до управління логістикою формують основу для побудови ефективних систем, де кожна функція — закупівельна, виробнича, складська, транспортна, розподільча — відіграє важливу роль. Сучасне управління логістикою базується на інтеграції стратегічного бачення, процесного контролю, впровадження цифрових технологій і адаптивності до ризиків. Тільки комплексне використання всіх цих підходів забезпечує стійкість та конкурентоздатність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Управління логістикою в Україні має яскраво виражену оперативну адаптивність, що зумовлена необхідністю швидкого реагування на зміну транспортних умов, обмеження митного характеру або політичні ризики.

Управлінські підходи в логістиці часто орієнтовані не стільки на довгострокове стратегічне планування, як у західній практиці, скільки на тактичне та ситуативне регулювання логістичних процесів. Це зумовлено обмеженою прогнозованістю інфраструктурних ресурсів, нестабільністю вартості логістичних послуг, і, з 2022 року, активним впливом воєнного стану. Менеджери з логістики змушені постійно коригувати маршрути постачань, перемикатися на альтернативних перевізників, змінювати схеми складування та адаптувати графіки виробництва до нових реалій.

Одним із ключових інструментів управління логістичною діяльністю є використання біржових платформ для пошуку транспорту та формування логістичних рішень у режимі реального часу. Такі цифрові інструменти, як Lardi-Trans, Della, Trans.eu, дозволяють скоротити час на пошук контрагентів, аналізувати ринкову кон'юнктуру транспортних ставок, відстежувати виконання договорів. Для логістичних менеджерів це значно підвищує

швидкість прийняття рішень і дає змогу оптимізувати витрати в умовах змінного середовища.

Також в управлінській практиці набуло поширення акцентування на ключових логістичних показниках ефективності (КРІ), таких як точність поставок, середній час виконання замовлення, вартість логістики у структурі собівартості продукції. Проте методична база моніторингу логістичної діяльності на більшості підприємств перебуває на стадії становлення. Часто показники не стандартизовані, що ускладнює системний контроль та аналітику.

Окремою складовою логістичного менеджменту є управління ризиками, яке в українських умовах набуло особливого значення. Зміни митної політики, воєнні загрози, валютні коливання, інфраструктурні обмеження змушують керівників логістичних підрозділів включати до планування сценарні моделі, розглядати альтернативні постачальницькі ланцюги, тощо.

1.3 Методичні підходи до дослідження логістичної діяльності підприємства

Дослідження логістичної діяльності підприємства ґрунтується на поєднанні аналітичних, економічних, управлінських та прикладних методів, що дозволяють комплексно оцінити стан, ефективність і напрями вдосконалення логістичних процесів. Методична база таких досліджень формується на перетині теорії логістики, менеджменту, системного аналізу та операційного менеджменту.

Першочергово слід зазначити, що об'єктом дослідження логістичної діяльності виступає сукупність потокових процесів, включаючи матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, які забезпечують функціонування підприємства як єдиної логістичної системи. Предметом аналізу є

взаємозв'язки, параметри, ефективність та результативність логістичних операцій.

При дослідженні логістичної діяльності підприємства надзвичайно важливо враховувати чинники, що формують зовнішнє середовище функціонування логістики. Управлінські рішення у цій сфері не можуть прийматися ізольовано, оскільки логістика перебуває під впливом великої кількості елементів, частина з яких є внутрішньо контрольованими, а частина — зовнішніми та некерованими.

На рис. 1.2 представлено модель логістичної системи, у центрі якої перебуває керівник служби логістики, який здійснює управління основними видами логістичної діяльності підприємства: транспортуванням, складуванням, управлінням запасами, пакуванням, обслуговуванням споживачів та іншими допоміжними процесами. Внутрішні елементи логістики, хоч і підлягають безпосередньому управлінню, не можуть функціонувати ефективно без урахування зовнішніх впливів. Зовнішнє середовище логістики поділяється на контрольовані та неконтрольовані елементи. До контрольованих належать внутрішні процеси підприємства, а до неконтрольованих — макрологістичні фактори: політико-правові, економічні, конкурентні, соціокультурні, технологічні та географічні умови. Усі ці фактори суттєво впливають на формування логістичних стратегій, обмежують або розширюють можливості підприємства в реалізації логістичних функцій, а також визначають ризики, які мають враховуватися в процесі аналізу.

Отже, логістична діяльність підприємства повинна аналізуватися з урахуванням не лише внутрішніх параметрів, але й зовнішніх умов, що формують обмеження, ризики та нові можливості. Такий підхід є передумовою побудови гнучкої, адаптивної та стратегічно ефективною логістичної системи.



Рис 1.2. Зовнішнє середовище логістики

Джерело [14]

Для ефективного дослідження логістичної системи важливо виділити ключові питання, що дозволяють оцінити її стан, потенціал, відповідність ринку та можливості подальшого розвитку. Представлена нижче табл. 1.5 відображає логічну послідовність питань, які мають бути поставлені у процесі аналізу логістики підприємства на різних етапах управління: від оцінки зовнішнього середовища до контролю реалізації логістичної програми.

Таблиця 1.5

Ключові питання аналізу, планування та контролю логістичної діяльності

Показник	Зміст завдання
Аналіз зовнішнього середовища	Які унікальні характеристики властиві глобальному оточенню? Якими загальними характеристиками володіє кожен учасник глобального ланцюга постачання? Чи має підприємство — об'єкт аналізу — обґрунтовану позицію для виконання логістичних функцій та цільові плани?
	Хто має приймати стратегічні логістичні рішення? Які основні припущення приймаються стосовно відповідних ринків? Який допустимий рівень втручання? Якою є потреба цільових ринків на рівні обслуговування споживачів (структура ланцюга створення цінності)?
Планування	Яких характеристик логістичної системи підприємство прагне досягти на кожному з цільових ринків? Які найбільші та найслабші сторони підприємства в порівнянні з наявними та потенційними конкурентами на кожному з цільових ринків? На чому ґрунтуються цілі з урахуванням доступних логістичних альтернатив (самооцінка можливостей, ризиків та характеристик підприємства)?
	Яким є платіжний баланс і наявна ситуація на цільових ринках? Які очікування щодо впливу на системи розподілу та постачання?
Структура	Яким чином можливо структурувати логістичну діяльність, спрямовану на досягнення оптимальної реалізації місії та завдань, з урахуванням власних компетенцій, можливостей та ресурсів?
Реалізація плану	З урахуванням місії, стратегії та оцінки зовнішнього середовища, яким чином потрібно розробити ефективний логістичний план? Визначено, яка конфігурація стратегій (у сфері транспортування, запасів, упаковки, складування й обслуговування споживачів) є оптимальною для кожного цільового ринку?
Контроль за реалізацією логістичної програми	За якою методикою (шкалою) вимірювати й відстежувати заплановані показники? Які заходи необхідно здійснити, якщо фактичні результати перевищили або не досягли планових?

Джерело: [14]

Запровадження систем оцінювання ефективності логістичних процесів є необхідним інструментом для реалізації трьох ключових управлінських функцій: здійснення постійного моніторингу, забезпечення контролю та організації оперативного реагування. Моніторинг логістичних операцій дає змогу відслідковувати зміну основних показників діяльності в динаміці, виявляти тенденції та формувати аналітичну базу для прийняття рішень. Як приклад таких показників можна навести рівень логістичного сервісу та розподіл витрат за структурними елементами. Функція контролю

забезпечується через показники, що відображають фактичний стан логістичних процесів у поточний момент. Ці індикатори дають змогу оперативно виявляти відхилення від запланованих стандартів і вживати коригувальних заходів. Наприклад, контроль пошкоджень вантажів під час транспортування або несвоєчасної доставки є типовими проявами практичного застосування таких показників.

Що стосується оперативного управління, то відповідні індикатори використовуються переважно як інструмент мотивації персоналу логістичних підрозділів. Їх значення дозволяють оцінювати індивідуальну та колективну результативність праці, стимулюючи дотримання цільових орієнтирів та стандартів якості [13].

Залежно від цільового фокусу, показники, що застосовуються для оцінки внеску логістики у загальні результати діяльності підприємства, поділяють на дві основні групи:

- показники, що характеризують логістичну систему;
- показники, що характеризують роботу логістичної системи [13].

До першої групи належать такі елементи, як логістичні активи — складські потужності, транспортні засоби, виробничо-логістичне обладнання, товарно-матеріальні запаси. Ці ресурси формують основу матеріально-технічної спроможності підприємства у сфері логістики.

До другої групи відносять індикатори ефективності функціонування логістичної системи. Серед них ключове місце посідають:

- ефективність — показує співвідношення результату до витрат, тобто загальну віддачу логістики;
- продуктивність — вимірює кількість виконаних логістичних операцій за одиницю часу або витрачених ресурсів;
- надійність — відображає здатність логістичних процесів до безперебійного та точного виконання;
- гнучкість — характеризує адаптивність логістичної системи до змін попиту, умов постачання або зовнішніх чинників.

Системний підхід до оцінки таких показників дозволяє не лише діагностувати поточний стан логістики, а й виявити напрямки для її стратегічного розвитку. Показники ефективності логістичної системи характеризують здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо і визначаються за формулою:

Ефективність = результат/витрати, що забезпечили результат [13]

Ефективність > 1 — логістика прибуткова: отриманий результат перевищує витрати.

Ефективність $= 1$ — логістика нейтральна: витрати та результати рівноважні. Це «точка беззбитковості» системи.

Ефективність < 1 — логістика збиткова: витрати перевищують результат, потрібно переглядати логістичні процеси, оптимізувати маршрути, склади, постачання тощо.

Одним із найпоширеніших підходів до дослідження логістики є традиційний економічний аналіз, який дозволяє оцінити вплив окремих чинників на зміну загальних показників ефективності логістичних процесів. Його сутність полягає в порівнянні фактичних і планових показників діяльності, розрахунку відхилень і поясненні причин цих змін.

Факторний аналіз дозволяє деталізувати вплив окремих елементів логістичної системи (наприклад, запасів, обсягів перевезень, витрат на складування) на зміну загального логістичного результату — собівартості або швидкості обслуговування замовлень. Часто використовується ланцюговий підхід до факторного аналізу, коли кожен наступний показник обчислюється на основі попереднього [17].

Вивчення структури товарних запасів за їх значущістю та передбачуваністю споживання здійснюється за допомогою ABC-аналізу (розподіл товарів за критерієм внеску у загальну вартість запасів) та XYZ-аналізу (класифікація за стабільністю попиту). У результаті формується матриця ABC/XYZ, яка дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо рівня страхових запасів, частоти замовлень, рівня контролю за окремими

позиціями. Метод дозволяє зосередити зусилля на критично важливих позиціях (група А, Х) та скоротити витрати на утримання малозначущих і нестабільних товарів (група С, Z), що безпосередньо впливає на ефективність управління складськими логістичними процесами [17].

Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг). Для оцінки логістичної ефективності часто застосовується бенчмаркінг — метод порівняння ключових показників підприємства з аналогічними показниками лідерів галузі або нормативними орієнтирами. Це дозволяє виявити відставання, визначити кращі практики та адаптувати їх до умов функціонування власного підприємства [15].

У контексті логістики бенчмаркінг використовується для аналізу витрат на логістику (у відсотках до виручки), часу доставки, точності виконання замовлень, рівня запасів тощо. Метод дозволяє поставити реалістичні цілі покращення та виявити точки росту [16].

Аналіз логістичних витрат. Особливу увагу в логістичному управлінні приділяють аналізу логістичних витрат. Це дає змогу оцінити загальні витрати на логістику, визначити їхню структуру (транспорт, складування, обробка замовлень, втрати від простоїв), порівняти з попередніми періодами чи плановими даними. Такий аналіз дозволяє виявити неефективні статті витрат та обґрунтувати доцільність змін у схемі постачання чи розподілу.[18]

У міжнародній практиці рекомендовано використовувати інтегральний підхід до оцінки витрат усього логістичного ланцюга, включно з витратами постачальників, логістичних партнерів, складських операторів і витратами клієнта (якщо має місце недостатній рівень сервісу) [17].

Метод ключових показників ефективності (KPI) В оцінці логістики дедалі більше застосовуються ключові показники ефективності (KPI), які охоплюють найважливіші параметри логістичної діяльності:

- середній час виконання замовлення;
- точність поставки (у відсотках);
- частота логістичних помилок;

- рівень повернень;
- собівартість логістики на одиницю товару;
- коефіцієнт використання складів;
- витрати на логістику у структурі собівартості продукції [19].

Моніторинг КРІ дозволяє оперативно реагувати на відхилення та вживати коригувальні заходи.

Для стратегічного розуміння становища логістичної системи використовують SWOT-аналіз, який дає змогу визначити внутрішні сильні і слабкі сторони логістики підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Це формує основу для розробки заходів з розвитку, зокрема у напрямках автоматизації, скорочення часу доставки, зміни транспортних партнерів або реорганізації складів.

На сучасному етапі зростає значення моделювання логістичних процесів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Імітаційне моделювання дозволяє створювати віртуальні копії логістичних систем, тестувати сценарії змін у потоках, оцінювати вплив нововведень на загальну ефективність без ризику впливу на реальні операції.

Сюди відносяться:

- побудова моделей логістичних маршрутів з урахуванням часу і вартості (TMS);
- моделювання складських потоків (WMS-системи);
- аналіз транспортних графіків;
- оптимізація логістичних схем поставок із використанням лінійного програмування та алгоритмів маршрутизації.[16]

Усі ці методи є ключовим інструментарієм сучасного логістичного аналізу, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 1

Результатом аналізу наукових джерел стало уточнення поняття логістичної діяльності як інтегрованої системи управлінських процесів, спрямованих на ефективне переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків в межах підприємства та за його межами. Підкреслено, що логістика в сучасних умовах виступає не лише інструментом оптимізації витрат, а й джерелом стратегічних конкурентних переваг.

Розкрито основні підходи до управління логістикою — системний, процесний, функціональний, які забезпечують глибоке розуміння внутрішньої побудови логістичної діяльності підприємства. Обґрунтовано значення логістичного підходу в інтеграції постачань, виробництва, збуту та сервісу в єдину систему управління ланцюгами створення цінності.

У межах підрозділу 1.3 було детально проаналізовано методичні підходи до дослідження логістики підприємства. Виокремлено найбільш придатні для практичного застосування методи — економічний та факторний аналіз, ABC/XYZ-аналіз, бенчмаркінг, моніторинг логістичних KPI, SWOT-аналіз, а також імітаційне моделювання логістичних процесів. Визначено, що їх поєднане використання дозволяє оцінити як інфраструктурний потенціал логістичної системи, так і функціональну результативність логістичних рішень у динаміці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз світового та українського ринку меду

Ринок меду в Україні є однією з ключових галузей агропромислового комплексу, яка не лише забезпечує внутрішнє споживання, а й має значний експортний потенціал. Україна є одним із найбільших виробників меду у світі та посідає провідні позиції за експортом цього продукту, зокрема до країн Європейського Союзу, США та Близького Сходу. У 2022 році країна виробила близько 60-65 тисяч тон меду, значна частина якого була спрямована на експорт. У 2023 році обсяг експорту зріс до 55 тисяч тон, однак загальний дохід експортерів зменшився на 11% через зниження середньої експортної ціни з 2853 до 2193 доларів США за тонну. Це зумовлено конкуренцією на глобальному ринку та коливаннями попиту [27].

Особливості функціонування ринку меду в Україні полягають у високій роздробленості виробництва. Більшість меду виробляється на малих пасіках, що створює складнощі з контролем якості, стандартизацією продукції та виконанням вимог міжнародних ринків. Незважаючи на це, український мед залишається конкурентоспроможним завдяки своїй натуральності та високим смаковим якостям. Основними викликами для галузі є нестабільність внутрішнього споживання, недостатній рівень модернізації пасік, відсутність системного державного регулювання та проблеми з фальсифікацією продукту. Значна частина виробників не має доступу до сучасних технологій або не проходить необхідної сертифікації, що обмежує їхні можливості виходу на експортні ринки [28].

Оцінка обсягів виробництва меду в Україні за останні роки демонструє чітку тенденцію до зниження, що продемонстровано на рис. 2.1:

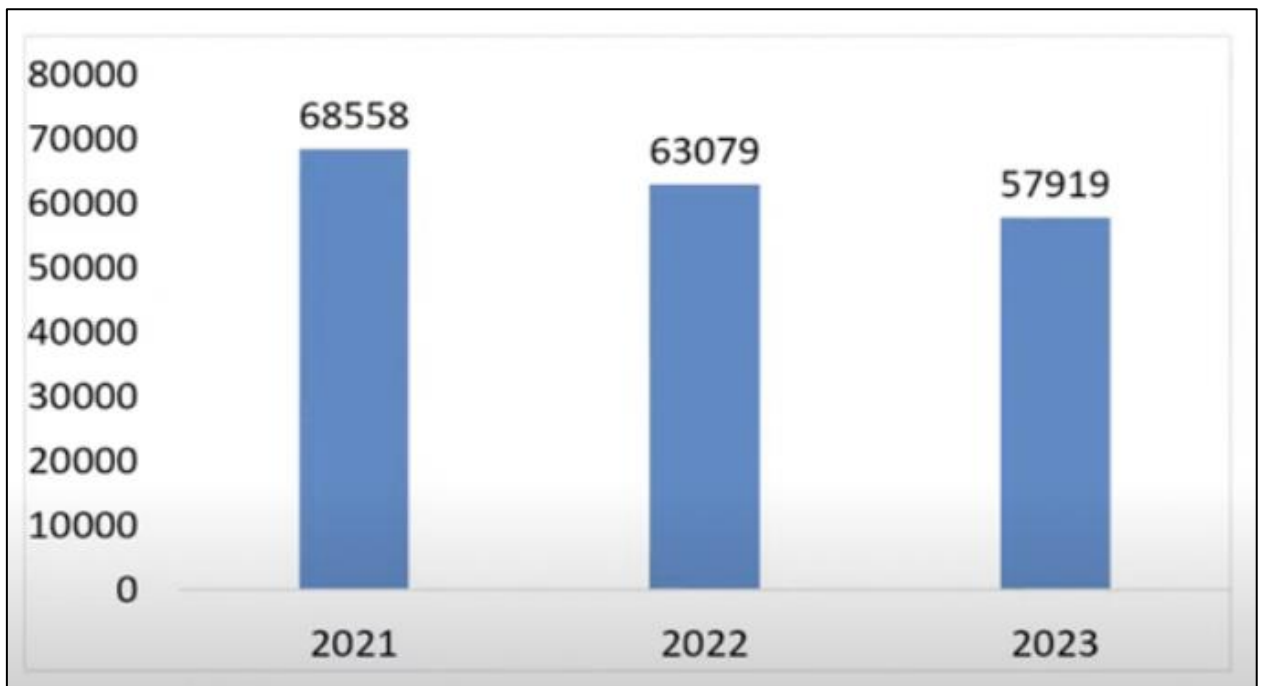


Рис 2.1. Виробництво меду в Україні 2021 – 2023 рр., тон

Джерело: [35]

Якщо у 2021 році валовий збір меду сягав 68 558 тон, то у 2022 році він вже становив 63 079 тон, а у 2023 році знизився до 57 919 тон. Це означає, що за два роки зниження обсягів виробництва склало понад 10 000 тон. Така динаміка не є випадковою, а свідчить про наявність низки системних викликів, які впливають на стабільність галузі.

Основними причинами скорочення виробництва є втрата доступу до частини пасік і медоносної бази, особливо в регіонах, які зазнали бойових дій або перебувають поблизу зон бойового контакту. Частина пасічників була змушена залишити господарства через евакуацію або тимчасову міграцію, що негативно позначилося на сталій роботі бджолярських господарств.

Світовий ринок меду демонструє стабільне зростання, зумовлене підвищенням попиту на натуральні та органічні продукти. Згідно з дослідженнями Fortune Business Insights, у 2021 році обсяг глобального ринку меду становив близько 9 млрд. доларів США, а середній річний темп зростання оцінюється на рівні 5,2% у період до 2028 року. Зростання попиту обумовлене зміною споживчих уподобань, спрямованих на здорове харчування, а також поширенням меду як заміника цукру. Провідними

споживачами є країни Європейського Союзу, США, Китай, Індія та Японія. У ЄС мед використовується не лише в харчуванні, але й у фармацевтиці та косметичній промисловості, що додатково стимулює попит [29].

Основними імпортерами та споживачами меду є країни ЄС та США. ТОП-3 регіони сумарно імпортують більш ніж 70% від загального імпорту. ТОП-5 імпортерів в натуральному вираженні показано на рис. 2.2:

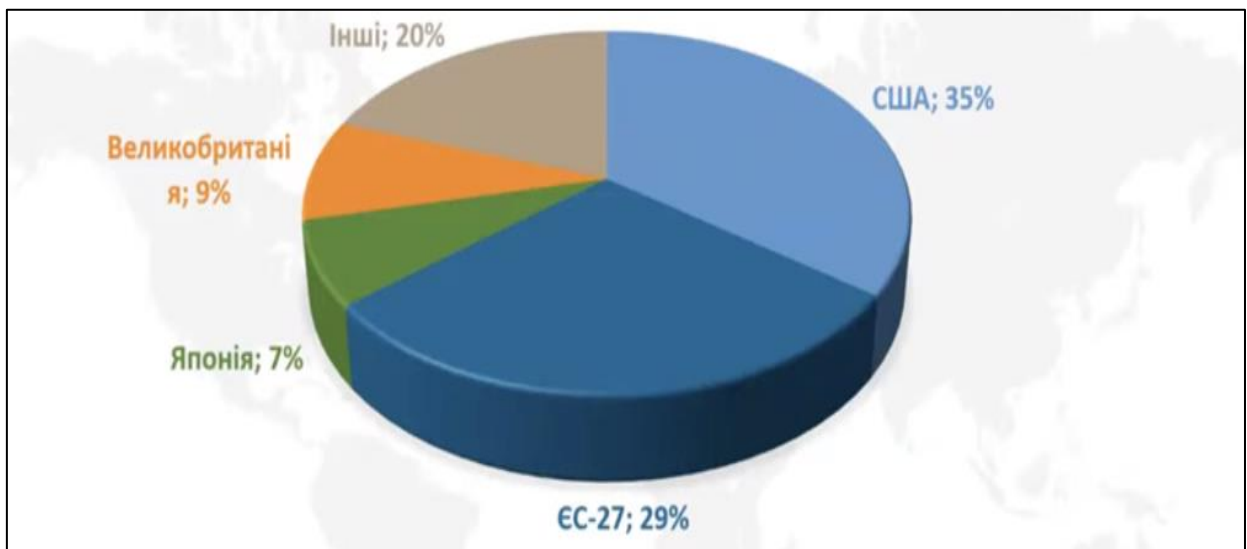


Рис 2.2. ТОП-5 імпортерів меду в натуральному вираженні

Джерело: [35]

Основними конкурентами України на світовому ринку меду є Китай, Аргентина, Індія та Мексика. Китай є найбільшим постачальником меду завдяки масовому виробництву, проте якість китайського меду часто викликає питання, що створює переваги для українських виробників. Аргентина, навпаки, спеціалізується на постачанні органічного меду, що забезпечує їй високу довіру серед споживачів. Попит на мед в Азії також зростає завдяки активному розвитку економіки, що сприяє розширенню ринків збуту для експортерів [30].

Українські виробники меду орієнтовані переважно на експорт, оскільки внутрішній попит залишається відносно низьким. Основними ринками збуту є країни ЄС, зокрема Німеччина, Польща, Франція та Італія, на які припадає близько 80% усього експорту. Важливою подією для українських експортерів стало відкриття китайського ринку у 2021 році, що дозволило

диверсифікувати напрямки поставок. Проте експорт до Китаю потребує дотримання суворих вимог до якості, упаковки та сертифікації продукції.

Для успішного розвитку експортної стратегії українські підприємства мають враховувати глобальні тенденції, такі як зростання попиту на органічні продукти. Виробникам доцільно інвестувати в сертифікацію продукції за міжнародними стандартами, зокрема GlobalG.A.P. та HACCP, що є обов'язковими для більшості розвинених ринків. Також важливим напрямком є розробка маркетингових стратегій, орієнтованих на підвищення впізнаваності українського меду як якісного та екологічного продукту [31].

Не дивлячись на складнощі, країна впевнено закріпилася серед провідних світових експортерів меду, посідаючи п'яте місце за обсягами поставок. Ця позиція підкреслює значення українського меду як важливого експортного продукту, здатного конкурувати з такими великими гравцями, як Китай, Аргентина, Індія та Мексика. За даними Українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ), у 2023 році, незважаючи на труднощі, спричинені війною, логістичними викликами та нестабільністю економічного середовища, українські експортери змогли реалізувати 52 тисячі тон меду. Це свідчить про стійкість галузі навіть у надзвичайно складних умовах. Місце України в світовому експорті меду показано на рис. 2.3.

Основними ринками збуту українського меду залишаються країни Європейського Союзу, що забезпечують стабільний попит завдяки високій якості продукції та відповідності міжнародним стандартам. Український мед вирізняється натуральністю та екологічністю, що робить його привабливим для європейських споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

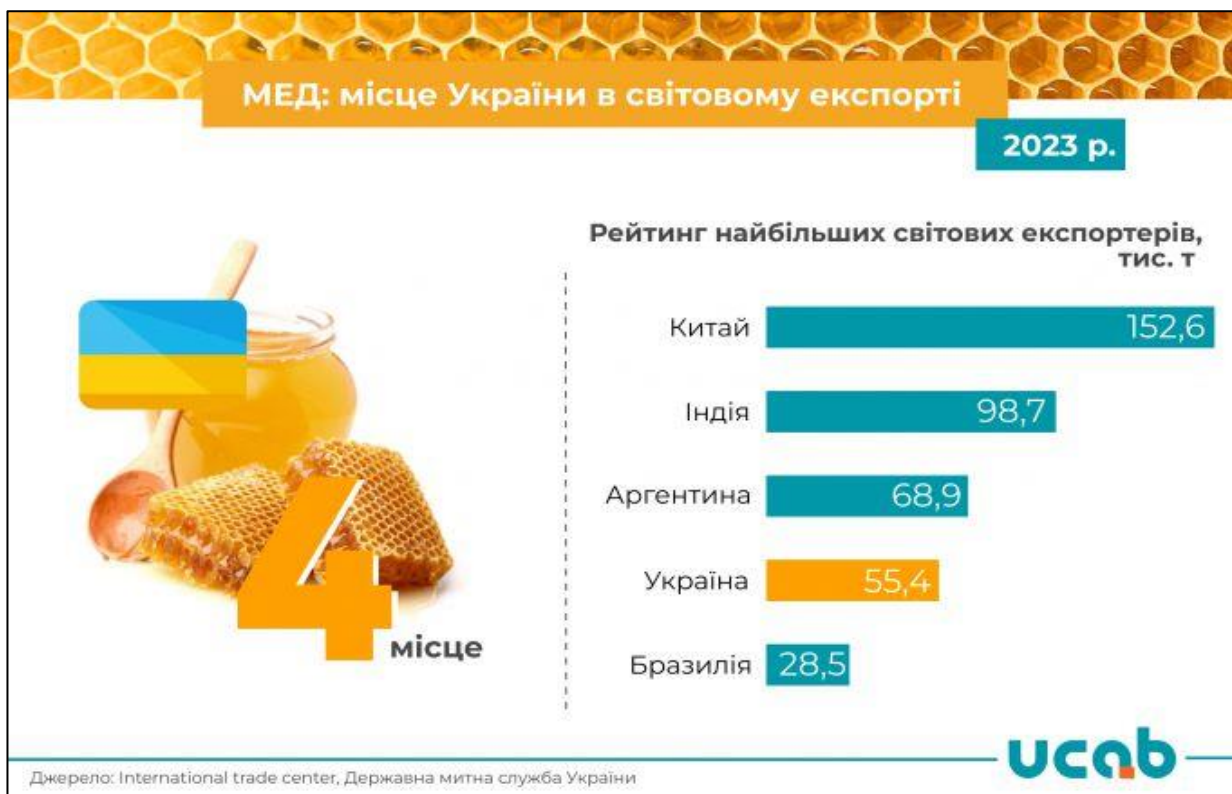


Рис. 2.3. Рейтинг найбільших світових експортерів меду на 2023 р.

Джерело: [33]

Окрім ЄС, активно розвиваються ринки США, Канади та країн Азії, що дозволяє диверсифікувати експортні поставки. Динаміку експорту меду за останні роки показано на рис. 2.4:

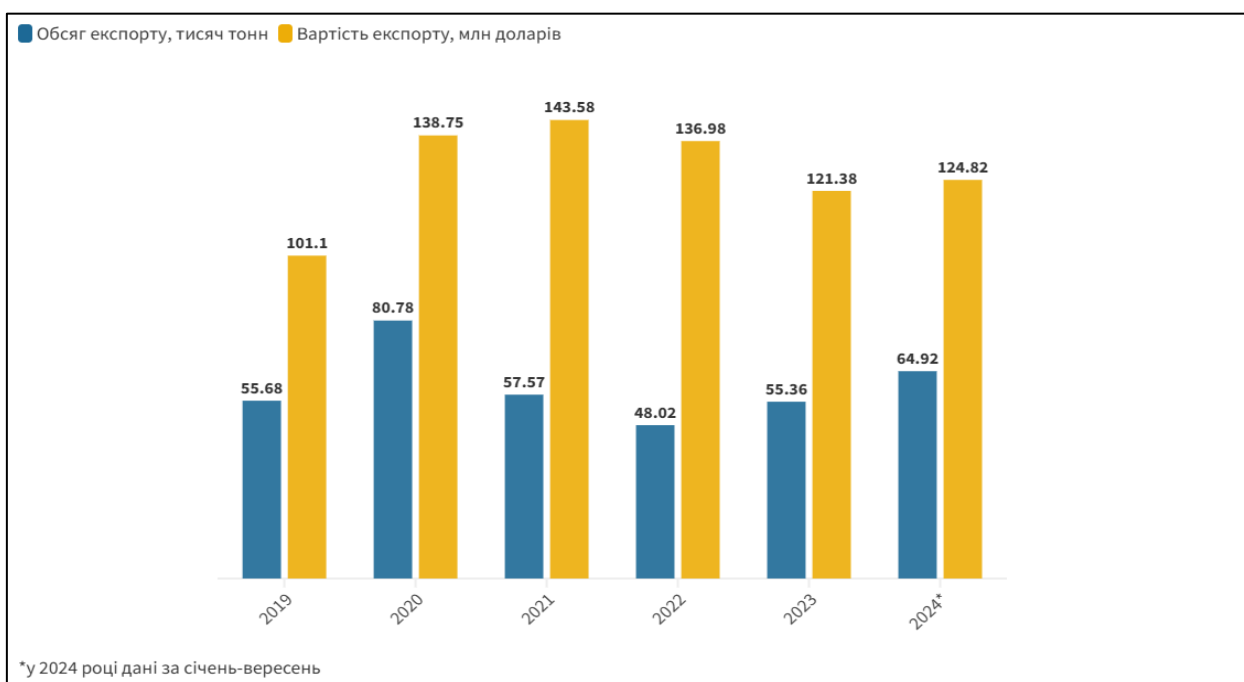


Рис. 2.4. Динаміка експорту меду 2019-2024 рр.

Джерело: [33]

У січні-вересні 2024 року Україна експортувала 64,92 тисячі тон натурального меду, що на 74% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року, коли було експортовано 37,3 тисячі тон. Цей обсяг перевищує показники повних попередніх років, за винятком рекордного 2020 року. Експортна виручка за 9 місяців 2024 року склала 124,82 млн. доларів США, що на 44,3% більше, ніж за той самий період 2023 року (86,51 млн. доларів). Середня ціна 1 кг експортованого меду у січні-вересні 2024 року становила 1,92 долара, що на 17,1% менше порівняно з аналогічним періодом 2023 року (2,32 долара). Це свідчить про тенденцію зниження експортної ціни на український мед протягом останніх років. Основними імпортерами українського меду у 2024 році були Німеччина (14,42 тисячі тон), США (10,05 тисячі тон), Франція (7,76 тисячі тон), Польща (7,42 тисячі тон), Іспанія (4,29 тисячі тон) та Бельгія (4,15 тисячі тон). На ці шість країн припадало 74,1% загального обсягу експорту меду [33].

У 2023 році Україна експортувала понад 55 тисяч тон меду, що становить близько 4% світового експорту. Основним ринком збуту залишався Європейський Союз, на який припадало понад 90% загального обсягу експорту українського меду. Таким чином, за останні роки спостерігається зростання обсягів експорту українського меду.

Проте, навіть попри зростання обсягів експорту, українські виробники стикаються з проблемою зниження виручки через падіння середньої експортної ціни. У 2023 році загальний дохід від експорту меду склав 44 млн. доларів США, що є значним показником, але нижчим, ніж у попередні роки. Причинами такого зниження є посилення конкуренції на міжнародних ринках, зокрема з боку Китаю, який пропонує великий обсяг дешевшого меду, а також вплив глобальних економічних факторів, таких як інфляція та коливання валютних курсів.

Особливістю експорту меду до ЄС є встановлення тарифних квот у рамках Поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. У 2024 році Україна перевищила обсяги безмитного експорту меду,

встановлені квотою, що призвело до відновлення тарифів з боку ЄС. З 2025 року квота становитиме 18507 тон, що вимагає від виробників точного планування експортних обсягів, аби уникнути додаткових фінансових навантажень через мита. Успішна конкуренція на ринку також потребує від українських експортерів підвищення стандартів якості, покращення логістики та розширення асортименту продукції. На рис. 2.5 показана динаміка безмитних квот на поставку меду в ЄС [35].

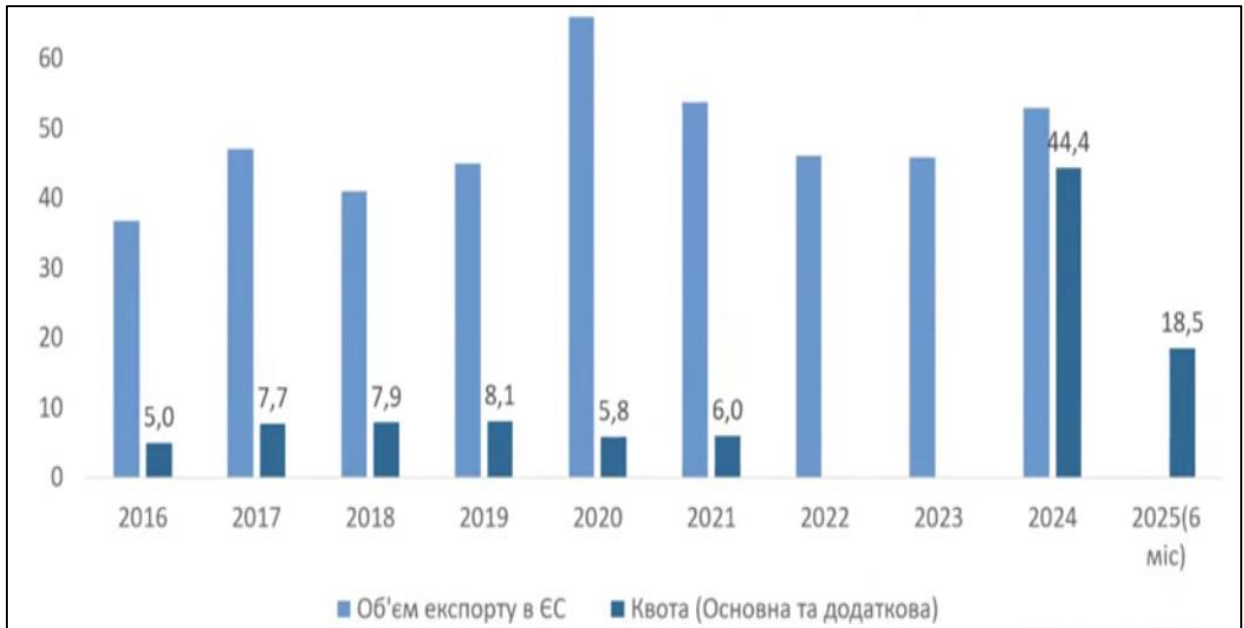


Рис 2.5. Безмитні квоти на поставку меду в ЄС, тис тон

Джерело: [35]

Таким чином, ринок меду в Україні та світі характеризується високою динамікою та залежністю від глобальних тенденцій. Українські виробники мають значний потенціал для посилення своїх позицій на міжнародному ринку, але для цього необхідно враховувати регуляторні обмеження, адаптувати експортні стратегії до специфіки цільових ринків та інвестувати в покращення якості продукції.

Державне регулювання ринку меду в Україні здійснюється з урахуванням особливостей аграрної політики, вимог внутрішньої продовольчої безпеки, а також зобов'язань, взятих Україною в межах міжнародних угод, зокрема в межах Угоди про асоціацію з ЄС. Галузь бджільництва, як складова агропромислового комплексу, потребує

нормативної підтримки, контролю якості, ветеринарного нагляду та сприяння експортному потенціалу.

Основою державного регулювання у сфері виробництва та реалізації меду є низка законодавчих актів:

1. Закон України «Про бджільництво» №1492-III від 22.02.2000 р.

Він встановлює правові, економічні та організаційні засади ведення бджільництва, визначає порядок реєстрації пасік, здійснення ветеринарного контролю, охорону бджіл від пестицидів, а також закладає підґрунтя для формування сировинної бази бджільницької продукції [20].

2. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» №771/97-ВР.

Визначає вимоги до харчової безпеки меду як продукту споживання. Контроль за дотриманням стандартів здійснюють Держпродспоживслужба та відповідні лабораторії [21].

3. Ветеринарно-санітарні вимоги до експорту меду до ЄС, введені з 30 листопада 2024 року.

Відповідно до нових правил Євросоюзу, мед може бути імпортований до країн ЄС лише у разі відповідності вимогам простежуваності, відсутності залишків антибіотиків і дотримання умов гігієни на всіх етапах виробництва [22].

4. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» передбачає можливість надання допомоги бджолярам, які зареєстровані як фізичні особи-підприємці чи сільгоспвиробники [23].

Регулювання ринку меду координується низкою державних органів:

- Міністерство аграрної політики та продовольства України — визначає загальні напрями розвитку галузі, формує політику підтримки.
- Держпродспоживслужба — здійснює контроль якості меду, реєструє пасіки, перевіряє партії на відповідність стандартам при експорті.
- Державна митна служба — контролює процедури експорту/імпорту продукції.

- Державна податкова служба — адмініструє податкові пільги та податки для агровиробників, у тому числі бджолярів.

З грудня 2024 року набула чинності податкова реформа (Закон №4015-IX), яка передбачає поступове зменшення кількості пільг та підвищення загального фіскального навантаження. Це викликало занепокоєння в аграрних колах, включно з виробниками меду, які втратили частину фінансових стимулів [25].

Конкуренти компанії знаходяться як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном. Внутрішні конкуренти, такі як інші експортери меду, змагаються за частку ринку шляхом пропонування конкурентоспроможної ціни та якості продукції. Однак на зовнішньому ринку конкурентами можуть бути не лише українські, але й міжнародні компанії, що працюють у сегменті органічних продуктів харчування.

Серед ключових українських компаній, які формують конкурентне середовище, виділяються такі потужні гравці, як ТОВ «Асканія-Пак» (група «Асканія»), ТОВ «Юкрейніан Бі», ТОВ «Бартник», ТОВ «Діоніс Мед» та ТОВ «Лумелі». Ці підприємства мають великі виробничі й заготівельні потужності, а також відпрацьовані канали збуту в країнах ЄС, США, Канаді та на Близькому Сході. Їх діяльність орієнтована не лише на обсяги, але й на відповідність продукції міжнародним стандартам якості, зокрема сертифікації НАССР, ISO та Organic. У табл. 2.1 представлено більш розгорнутий аналіз компаній, формуючих конкурентне середовище.

Аналіз структурних характеристик ключових гравців ринку меду в Україні свідчить про те, що конкурентне середовище формується декількома потужними експортно-орієнтованими компаніями з чітко визначеними ринковими позиціями, спеціалізацією та географією збуту.

ТОВ «Асканія-Пак» є беззаперечним лідером за обсягами виробничих потужностей і рівнем сертифікації. Його присутність у преміум-сегменті, наявність міжнародних стандартів (НАССР, ISO, Organic) та гнучка стратегія фасування під приватною торговою маркою забезпечують компанії

конкурентну перевагу на ринках США, ЄС та країн Перської затоки. Такий масштаб діяльності дозволяє знижувати операційні витрати за рахунок ефекту масштабу та оперативно реагувати на зміни в глобальному попиті [36].

Таблиця 2.1

Структурування ключових конкурентів українського ринку меду за сегментами

Компанія	Географія експорту	Потужності (т/рік)	Сертифікація	Ціновий сегмент	Спеціалізація
Асканія-Пак	ЄС, США, Канада, Близький Схід	>10 000	HACCP, ISO, Organic	середній - преміум	оптова фасовка меду
Юкрейніан Бі	США, Німеччина, Франція	~7 000	HACCP, ISO	середній	гуртовий експорт у бочках
Бартник	Польща, Чехія, Італія	~5 000	ISO, Organic	середній	фасований мед, крем-мед
Діоніс Мед (Zlatomed)	Канада, Іспанія, Бельгія	~4 000	HACCP	середній	заготівля, експорт в первинній тарі
Лумелі	ОАЕ, Нідерланди, Саудівська Аравія	~3 000	ISO	економ – середній	оптові партії меду, виготовлення під замовника

Джерело: сформовано автором на основі [36, 37, 38, 39, 40]

ТОВ «Юкрейніан Бі» займає нішу великих гуртових експортерів, які працюють із сирим медом у бочках. Її орієнтація на країни Західної Європи та Північної Америки дозволяє стабільно підтримувати експортні обсяги за рахунок довгострокових контрактів. Компанія демонструє ефективну модель «оперативного постачальника», однак менш диференційована порівняно з лідером [37].

ТОВ «Бартник» демонструє фокус на споживчому фасованому меді, що вимагає більшої гнучкості в дизайні, позиціонуванні та маркетингу. Його сильна сторона — спеціалізація на продуктах доданої вартості, зокрема крем-медах, що надає змогу працювати з європейськими мережами роздрібною торгівлі. Проте такі компанії більше залежні від коливань внутрішніх цін і витрат на упаковку [38].

ТОВ «Діоніс Мед» — типова логістично-орієнтована компанія із заготівельним профілем. Вона виконує функцію посередника між українськими пасічниками та закордонними покупцями, переважно у країнах Західної Європи та Північної Америки. Її сильна сторона — мережа постачання, однак відсутність глибокої переробки обмежує потенціал створення доданої вартості [39].

ТОВ «Лумелі» обслуговує менш конкурентні ринки Азії та Близького Сходу, працюючи у нижньому ціновому сегменті. Хоча її обсяги менші порівняно з іншими гравцями, компанія показує ефективність в умовах локальних поставок і спеціалізується на простому експорті партій меду за запитом [40].

Загалом, аналіз показує, що вітчизняний ринок меду має високий рівень концентрації, а ключові гравці орієнтуються переважно на експорт. Конкуренція відбувається не лише за обсяги, але й за якість, рівень сертифікації, гнучкість виробництва та географічну диверсифікацію збуту. Усі компанії мають певні стратегічні переваги, однак стикаються з однаковими викликами — високими логістичними витратами, нестабільністю постачання сировини в умовах війни та необхідністю відповідати зростаючим вимогам імпортерів.

Узагальнюючи, галузь меду є одним із важливих напрямів українського аграрного експорту. Ринок меду в Україні перебуває у фазі структурної трансформації. Незважаючи на короткострокове скорочення обсягів експорту, галузь має значний потенціал відновлення. Для цього потрібно розвивати переробку, підтримувати пасічників, адаптувати виробництво до нових вимог ЄС і розширювати ринки збуту.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

ТОВ «ЛК ТРЕЙД» — це українське підприємство, яке спеціалізується на заготівлі, переробці та експорті натурального меду. Компанія працює

переважно на зовнішні ринки, забезпечуючи постачання якісного українського меду в країни Європи, Північної Америки та Азії [44].

Основна модель діяльності полягає в тому, що підприємство закупає мед у пасічників і заготівельників із різних регіонів України. Після надходження сировини компанія здійснює її гомогенізацію — тобто змішує мед із різних партій. Цей етап дозволяє забезпечити стабільну якість продукту відповідно до міжнародних стандартів. Далі мед проходить очищення від домішок, тестування на відповідність санітарним і ветеринарним вимогам та підготовку до транспортування [44].

Організаційні особливості підприємства «ЛК ТРЕЙД»: Назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛК ТРЕЙД» (ТОВ «ЛК ТРЕЙД»).

Організаційно-правова форма: «ЛК ТРЕЙД» є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Ця форма організації означає, що власники компанії несуть обмежену відповідальність, яка не перевищує розмір їхніх вкладів у статутний капітал підприємства.

Територіальне розташування та юридична адреса: Підприємство територіально розташоване у місті Київ, що є важливим стратегічним центром для розвитку бізнесу в Україні. Юридична адреса: 03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 20В, офіс 1037. Це офіційне місце реєстрації підприємства, де воно здійснює адміністративну діяльність [41].

Форма власності: Підприємство має приватну форму власності, що означає, що воно повністю контролюється приватними особами або групою інвесторів. Це дозволяє підприємству діяти на основі ринкових умов, ставлячи на меті прибутковість і розвиток.

Мета створення (місія), цілі, функції, стратегія розвитку:

Місія підприємства полягає у забезпеченні високоякісної української продукції, зокрема натурального меду, для міжнародних ринків. Основна мета – стати надійним постачальником натуральних продуктів на світовому

рівні, забезпечуючи сталий розвиток українського сільського господарства та збільшуючи експортний потенціал країни.

Цілі компанії включають:

- Розширення ринків збуту продукції.
- Підвищення якості продукції для відповідності міжнародним стандартам.
- Оптимізація логістичних процесів для зниження витрат на транспортування.

Стратегія розвитку «ЛК ТРЕЙД» полягає в укріпленні позицій на міжнародних ринках, зокрема у США, Європі та інших країнах, де є попит на натуральні продукти, такі як мед. Крім того, підприємство націлене на розширення асортименту продуктів і залучення нових постачальників.

Правові підстави діяльності: Діяльність ТОВ «ЛК ТРЕЙД» регулюється його статутом, що визначає основні правила функціонування, права та обов'язки учасників, а також ключові аспекти управління компанією. Також компанія має свідоцтво про державну реєстрацію, яке підтверджує її законне функціонування на території України. Це свідоцтво було видане під час реєстрації компанії у встановленому порядку, що дозволяє їй вести підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства.

Галузева приналежність:

Компанія «ЛК ТРЕЙД» займає важливе місце на українському ринку оптової торгівлі продуктами харчування. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності, підприємство належить до сектора 46.38 – "Оптова торгівля іншими продуктами харчування", що підкреслює його роль як дистриб'ютора широкого спектра продовольчих товарів. Основним напрямом діяльності підприємства є торгівля натуральними продуктами, серед яких особливе місце займає мед. Це свідчить про важливість підприємства для експортного сектору України, оскільки мед є продуктом, що користується значним попитом на міжнародних ринках.

Характеристика постачальників, посередників, конкурентів і споживачів:

Постачальники підприємства «ЛК ТРЕЙД» – це, в першу чергу, українські фермерські господарства, які спеціалізуються на бджільництві. Фермери з різних регіонів України забезпечують компанію сировиною, що є основою для її діяльності. Завдяки тривалим партнерським відносинам з постачальниками, підприємство може гарантувати стабільні поставки високоякісного меду.

Що стосується посередників, то їх роль у процесі є надзвичайно важливою. Залучення логістичних компаній дозволяє «ЛК ТРЕЙД» забезпечувати ефективну доставку продукції до закордонних клієнтів. Серед основних партнерів, з якими підприємство працює на зовнішніх ринках, можна виділити дистриб'юторів у США, Німеччині та Іспанії. Кожен із цих ринків має свої особливості, які компанія враховує під час організації своєї діяльності на міжнародній арені.

Конкуренти компанії знаходяться як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном. Внутрішні конкуренти, такі як інші експортери меду, змагаються за частку ринку шляхом пропонування конкурентоспроможної ціни та якості продукції. Однак на зовнішньому ринку конкурентами можуть бути не лише українські, але й міжнародні компанії, що працюють у сегменті органічних продуктів харчування [42].

Споживачі компанії – це великі оптові покупці та дистриб'ютори, які працюють з продуктами харчування. Ці компанії цінують високий рівень якості та екологічність продуктів, що поставляються «ЛК ТРЕЙД». Завдяки добре організованій логістичній системі, компанія може оперативнo доставляти продукцію своїм клієнтам, що значно підвищує її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Засноване 13 березня 2015 року, підприємство швидко розвивалося, ставши лідером на українському ринку та здобувши репутацію на міжнародній арені [41]. Заснування ТОВ «ЛК ТРЕЙД» було ініційоване

групою однодумців із багаторічним досвідом роботи в аграрному секторі. Основною метою було створення бізнесу, який би забезпечував український ринок високоякісною екологічно чистою продукцією. На перших етапах діяльності компанія займалася лише виробництвом і реалізацією меду для внутрішнього ринку. Головною проблемою цього періоду було забезпечення стабільності постачання сировини, адже якість меду залежить від численних факторів, включаючи стан бджолиних популяцій та погодні умови.

На етапі становлення команда компанії складалася з невеликої кількості працівників, які виконували як адміністративні, так і виробничі функції. Основними клієнтами були невеликі приватні підприємства та окремі споживачі, які цінували натуральність і якість продукції [42].

Період 2017–2018 років став переломним для ТОВ «ЛК ТРЕЙД». Завдяки зростаючому попиту на мед та інші продукти бджільництва підприємство змогло розширити свої виробничі потужності. У 2018 році було відкрито новий виробничий цех, оснащений сучасним обладнанням для автоматизації процесів збору, обробки та пакування меду. Це дозволило збільшити обсяги виробництва на 60% та скоротити витрати на одиницю продукції, що зробило компанію більш конкурентоспроможною на внутрішньому ринку [43].

У цей період також розпочалася співпраця з великими українськими мережами супермаркетів, що значно розширило ринок збуту продукції. Підприємство активно працювало над вдосконаленням технологій виробництва, залучаючи до співпраці експертів із галузі бджільництва та харчової промисловості.

У 2019 році ТОВ «ЛК ТРЕЙД» розпочало підготовку до виходу на міжнародні ринки. Це включало сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001 та HACCP [45]. У 2020 році компанія успішно почала експорт продукції до країн Європейського Союзу. Серед основних ринків збуту були Німеччина, США, Польща та

Франція, де продукція компанії отримала високу оцінку завдяки своїй якості та натуральності [45].

Компанія також уклала довгострокові контракти з міжнародними дистриб'юторами, що забезпечило стабільність доходів та підвищило конкурентоспроможність. Для задоволення вимог міжнародного ринку підприємство інвестувало значні кошти у модернізацію виробництва та впровадження інноваційних технологій.

Останні роки стали періодом стабільного розвитку ТОВ «ЛК ТРЕЙД». Компанія продовжила розширювати свій асортимент продукції, додаючи нові лінійки, такі як косметичні засоби на основі продуктів бджільництва. У 2023 році було запущено інноваційну програму підтримки фермерів, які займаються бджільництвом, з метою підвищення якості сировини та збереження популяцій бджіл.

Компанія також активно впроваджує екологічні ініціативи, такі як скорочення використання пластику в пакуванні та участь у міжнародних програмах з охорони довкілля. У 2024 році підприємство отримало нагороду за сталий розвиток у галузі аграрного бізнесу, що підтверджує його відповідальність перед суспільством та екосистемою.

На сьогодні ТОВ «ЛК ТРЕЙД» є одним із найбільших виробників меду в Україні. Компанія продовжує розвиватися, зберігаючи вірність своїй місії — надавати споживачам якісну продукцію, дбати про довкілля та підтримувати розвиток бджільництва.

У своїй діяльності ТОВ «ЛК ТРЕЙД» суворо дотримується вимог чинного законодавства України. Підприємство функціонує на засадах прозорості, правової відповідальності та дотримання норм у сфері податкової звітності, охорони праці, виробництва харчових продуктів та зовнішньоекономічної діяльності. Компанія сертифікована за міжнародними стандартами HACCP і ISO, працює відповідно до законів України «Про безпечність та якість харчових продуктів» та «Про захист прав споживачів», офіційно працевлаштовує персонал і регулярно проходить державні

перевірки. Таким чином, правова доброчесність є однією з ключових складових сталого розвитку підприємства.

Для глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЛК ТРЕЙД» за останні два звітні роки проведено порівняння ключових показників, що найбільш повно характеризують результати функціонування підприємства. У табл. 2.2 представлено динаміку доходів, витрат, прибутковості, ефективності використання ресурсів, продуктивності праці, а також рівнів рентабельності, які визначають загальну економічну стійкість товариства та його здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції та змін зовнішнього середовища.

У таблиці відображено не лише значення показників у абсолютному вираженні за 2023 та 2024 роки, але й здійснено обчислення абсолютного та відносного відхилення, що дозволяє виявити позитивні та негативні тенденції у фінансовому стані підприємства. Особливістю підходу до побудови таблиці є застосування саме тих методичних формул і підходів, які передбачені чинними інструктивними матеріалами з написання переддипломної практики, зокрема, щодо визначення прибутку від реалізації продукції через скоригований показник операційного прибутку. Це забезпечує методологічну узгодженість представлених розрахунків із загальною структурою звіту.

Аналіз проводиться з урахуванням реальних фінансових даних підприємства на основі офіційної бухгалтерської звітності (форми № 1 і № 2 за 2023 та 2024 роки), що дозволяє уникнути суб'єктивізму й забезпечити достовірність оцінки. Там, де відповідна деталізація показників була відсутня у поданій звітності (наприклад, адміністративні витрати у 2023 році), це чітко зазначено без будь-яких припущень чи екстраполяцій. Такий підхід дозволяє дотриматися принципу фінансової об'єктивності та прозорості.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» за 2023 – 2024 рр

Показник	Од. виміру	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	120786,3	208542,0	87755,7	72,7
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	94819,4	159477,0	64657,6	68,2
3. Валовий прибуток	тис. грн	25966,9	49065,0	23098,1	89,0
4. Адміністративні витрати	тис. грн	8865,0	13931,0	5066,0	57,1
5. Витрати на збут	тис. грн	9450,0	21956,0	12506,0	132,3
6. Повні витрати	тис. грн	113134,4	195364,0	82229,6	72,7
7. Інші операційні доходи	тис. грн	7737,0	10304,0	2567,0	33,2
8. Інші операційні витрати	тис. грн	9947,0	12192,0	2245,0	22,6
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	7651,9	13178,0	5526,1	72,2
10. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	5441,9	11290,0	5848,1	107,5
11. Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	3163,8	3007,0	-156,8	-5,0
12. Середньорічна вартість активів	тис. грн	143743,1	185412,0	41668,9	29,0
13. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	1707,0	4792,5	3085,5	180,8
14. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	15840,3	18412,0	2571,7	16,2
15. Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	37	44	7,0	18,9
16. Витрати на 1 грн доходу (р.7 / р.1 × 100)	коп.	93,66	93,68	0,02	0,02
17. Фондовіддача (р.1 / р.14)	грн/грн	7,6	11,3	3,70	48,7
18. Продуктивність праці ПВП (р.1 / р.15)	тис. грн/особу	3264,5	4741,0	1476,5	45,2
19. Рентабельність продукції	%	6,76	6,75	-0,02	X
20. Рентабельність діяльності	%	2,62	1,44	-1,18	X
21. Рентабельність активів	%	2,20	0,02	-2,18	X
22. Рентабельність власного капіталу (р.11 / р.13 × 100)	%	1,85	0,63	-1,23	X

Джерело: [53]

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» за 2023–2024 роки демонструє переважно позитивну динаміку ключових показників, що свідчить про активний розвиток підприємства, зростання обсягів реалізації продукції та загалом ефективне використання ресурсів.

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 72,7% – з 120786,3 тис. грн до 208542,0 тис. грн. Це зумовлено як розширенням обсягів реалізації, так і зростанням цін на продукцію внаслідок ринкової кон'юнктури. Собівартість реалізованої продукції зросла з 94819,4 тис. грн у 2023 році до 159477,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 68,2%. Водночас валовий прибуток збільшився майже вдвічі – на 89,0%, що свідчить про збереження високої маржі прибутковості. Адміністративні витрати зросли на 57,1%, витрати на збут – на 132,3%. Останнє може свідчити про розширення каналів збуту та активізацію маркетингових заходів. Утім, це також збільшує навантаження на операційний прибуток. Інші операційні доходи зросли лише на 33,2%, тоді як інші операційні витрати – на 22,6%, що не дало змоги компенсувати зниження фінансового результату. У результаті прибуток від реалізації зріс на 72,2%, а фінансовий результат від операційної діяльності – більш ніж удвічі (+107,5%).

Однак чистий фінансовий результат у 2024 році становить лише 3007,0 тис. грн, що на 156,8 тис. грн менше, ніж у 2023 році. Це свідчить про зростання позареалізаційних витрат або фінансових втрат (наприклад, відсотки за кредитами, курсові різниці тощо). Середньорічна вартість активів зросла на 29,0%, що говорить про розширення матеріально-технічної бази. При цьому вартість основних засобів зросла лише на 16,2%, що може свідчити про перевагу інвестицій у оборотні активи. Середньорічна вартість власного капіталу зросла більш ніж у 2,8 раза (+180,8%), що може бути наслідком залучення додаткових інвестицій або прибутків, які не були розподілені між засновниками. Продуктивність праці зросла на 45,2%, а фондвіддача – на 48,7%, що свідчить про ефективніше використання як трудових, так і матеріальних ресурсів. Витрати на 1 грн доходу майже не

змінились, що зберігає стабільну ефективність витратної політики. Водночас рентабельність продукції залишається на високому рівні, але рентабельність діяльності знизилась з 2,62% до 1,44%, а рентабельність активів та власного капіталу – ще суттєвіше.

Таке зниження рентабельності свідчить про зменшення ефективності використання активів та капіталу, незважаючи на зростання прибутку від операційної діяльності. Це може бути пов'язано з низькою маржинальністю або неопераційними витратами. Аналіз динаміки виробництва продукції в розрізі асортиментних позицій дозволяє оцінити, як змінювались обсяги виготовлення різних видів продукції за останні два роки, виявити пріоритетні напрями діяльності підприємства, а також визначити темпи росту або зниження виробництва окремих категорій товарів. Для ТОВ «ЛК ТРЕЙД», діяльність якого зосереджена переважно в галузі фасування, дистрибуції та реалізації продуктів бджільництва, структура асортименту має стабільний характер, однак динаміка виробничих обсягів свідчить про поступове розширення товарного портфелю та збільшення обсягів поставок.

До провідних асортиментних позицій належать мед акацієвий, мед липовий і мед соняшниковий, які разом становлять основу обсягів реалізованої продукції. Окрім основних сортів меду, підприємство також забезпечує випуск супутньої продукції, такої як вощина та прополіс, що формують додаткову цінність у структурі пропозиції. Порівняння показників за 2023 та 2024 роки дає змогу виявити позитивні зміни в обсягах усіх без винятку позицій. Найвищий приріст спостерігається у виробництві меду соняшникового (+20 %) та прополісу (+20 %), що свідчить про гнучкість у реагуванні підприємства на попит ринку та наявність резервів для нарощування обсягів. Розглянемо динаміку виробництва асортиментних позицій в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

**Динаміка виробництва продукції у розрізі
асортиментних позицій (груп) за 2022 та 2023 рр.**

Найменування продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, кг		Відхилення абсолютне, кг	Відхилення відносне, (%)
	2023	2024		
Мед акацієвий	170 000	190 000	+20 000	+11,8%
Мед липовий	140 000	160 000	+20 000	+14,3%
Мед соняшниковий	87 500	105 000	+17 500	+20,0%
Вощина	17 000	19 000	+2 000	+11,8%
Прополіс	1 500	1 800	+300	+20,0%
Разом	416 000	475 800	+59 800	+14,4%

Джерело: [53]

Результати порівняння обсягів продукції за 2023–2024 роки свідчать про загальне зростання виробничої активності ТОВ «ЛК ТРЕЙД» на 14,4 %. Таке зростання забезпечено за рахунок усіх асортиментних позицій, що говорить про зважену та стабільну політику підприємства щодо формування товарного портфелю. Приріст є найбільшим у сегменті соняшникового меду, що ймовірно пов'язано зі зростанням попиту серед споживачів на доступніші сорти меду.

Водночас, збільшення обсягів акацієвого та липового меду в натуральному вираженні свідчить про підтримку балансу між преміальними та масовими сортами. Стратегія підприємства щодо поступового розширення обсягів усіх груп продукції демонструє ефективність в управлінні запасами, плануванні закупівель та прогнозуванні споживчого попиту.

Для розуміння змін у напрямках діяльності підприємства важливим є не лише абсолютний приріст обсягів виробництва, але й аналіз структури асортименту у вартісному вираженні, який дозволяє оцінити, які саме товарні позиції забезпечують основну частину доходу. Табл. 2.3 відображає структуру реалізованої продукції ТОВ «ЛК ТРЕЙД» за 2023–2024 роки та демонструє частку кожної позиції в загальному обсязі реалізації у грошовому вимірі.

Як видно з даних, упродовж двох років основна частка асортименту припадає на мед акацієвий, липовий та соняшниковий, які у сукупності формують понад 98 % виручки. Позитивним аспектом є поступове зростання частки меду соняшникового, що свідчить про збільшення реалізації цього порівняно недорогого, але об'ємного сегмента. Частка вощини та прополісу у загальному обсязі є незначною, що цілком логічно, враховуючи їх нішевий характер та обмежену затребуваність.

Динаміка структури асортименту продукції є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства та адаптації до змінних умов ринку, розглянемо її в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка структури асортименту продукції за 2023–2024 рр

Найменування продукції	Обсяг реалізації, тис. грн		Структура, %		Відхилення у структурі, %
	2023	2024	2023	2024	
Мед акацієвий	50 000,0	70 000,0	41,4%	39,1%	-2,3%
Мед липовий	40 000,0	60 000,0	33,1%	33,5%	+0,4%
Мед соняшниковий	25 000,0	42 000,0	20,7%	23,5%	+2,8%
Вощина	5 000,0	6 000,0	4,1%	3,4%	-0,7%
Прополіс	786,3	900,0	0,7%	0,5%	-0,2%
Разом	120 786,3	178 900,0	100,0%	100,0%	—

Джерело: [53]

Аналіз структури асортименту ТОВ «ЛІК ТРЕЙД» за 2023–2024 роки дозволяє дійти висновку, що підприємство дотримується політики диверсифікованого, але стабільного асортименту з фокусом на лінійку трьох основних сортів меду. Незначне зменшення частки акацієвого меду (на 1,4 п.п.) при одночасному зростанні частки соняшникового та липового меду свідчить про адаптацію підприємства до попиту на ринку та, можливо, цінової чутливості споживачів.

Підприємство ефективно підтримує структурний баланс між вартісними і масовими товарами, що дозволяє збільшувати доходи без втрати рентабельності. Стратегія поступової адаптації структури продажів забезпечує гнучкість у ринкових умовах, і це є однією з причин стабільності підприємства в умовах мінливої економічної ситуації.

Виробничий потенціал є фундаментальною складовою стратегічного потенціалу підприємства, оскільки саме він забезпечує основу для формування конкурентоспроможної продукції, стабільності операційної діяльності та здатності до масштабування. Для торговельно-логістичної компанії, якою є ТОВ «ЛК ТРЕЙД», виробничий потенціал виявляється через ефективність використання матеріально-технічної бази, рівень автоматизації процесів, продуктивність персоналу та якість продукції чи послуг.

Табл. 2.5 включає комплексні показники, що дозволяють оцінити реальний стан виробничого блоку підприємства: завантаженість обладнання, рівень браку, продуктивність праці та чисельність персоналу. Всі показники систематизовано за дворічний період —2023 та 2024 роки — з оцінкою кожного значення за шкалою категорій: А — високий рівень, В — середній, С — низький.

Таблиця 2.5

Оцінка виробничого потенціалу ТОВ «ЛК-ТРЕЙД»

Показник	2023 рік	Категорія	2024 рік	Категорія
Завантаженість обладнання	85%	А	87%	А
Продуктивність праці	3264,6 грн/особу	В	4741,0 грн/особу	А
Відсоток браку	2,00%	А	1,60%	А
Чисельність персоналу	37	А	44	А

Джерело: [53]

Результати аналізу показують, що виробничий потенціал ТОВ «ЛК ТРЕЙД» у 2024 році зберігає високий рівень. Висока завантаженість обладнання (87 %) та мінімальний рівень браку (1,6 %) свідчать про ефективну організацію виробничо-логістичних процесів та належну систему внутрішнього контролю якості. Продуктивність праці демонструє стійке зростання й досягла 4 741,0 тис. грн/особу, що відповідає категорії А. Зростання чисельності персоналу з 37 до 44 осіб підтверджує активне розширення виробничо-операційної бази. Сукупність цих факторів засвідчує здатність підприємства оперативно адаптуватися до зростаючих обсягів діяльності без втрати ефективності.

Науково-технічний потенціал підприємства характеризує рівень його інноваційності, технічної модернізації та здатності до технологічного оновлення. Для компаній, що працюють у сфері торгівлі та логістики, цей блок потенціалу набуває особливої ваги у контексті автоматизації складських процесів, впровадження ІТ-рішень, удосконалення методів контролю якості та покращення системи управління постачанням.

В таблиці 2.6 оцінено динаміку кількості впроваджених інновацій та частки витрат на інноваційні заходи у загальній структурі витрат. Вибрані критерії дозволяють оцінити як результативність науково-технічної діяльності підприємства, так і її інтенсивність у фінансовому вимірі.

Таблиця 2.6

Оцінка науково-технічного потенціалу ТОВ «ЛК-ТРЕЙД»

Показник	2023 рік	Категорія	2024 рік	Категорія
Кількість впроваджених інновацій	5	В	6	В
Частка витрат на інновації (%)	7,00%	В	7,80%	В

Джерело: [53]

Науково-технічний потенціал ТОВ «ЛК ТРЕЙД» у 2024 році зберігається на середньому рівні. Незважаючи на позитивну динаміку (6 впроваджених інновацій і 7,8 % витрат на інновації), кількісні показники ще не дозволяють перейти до категорії А. Проте така стабільність і приріст свідчать про наявність сталого інноваційного вектора у розвитку підприємства, що є важливою передумовою довгострокової конкурентоспроможності.

Фінансовий потенціал визначає здатність підприємства забезпечити стійкість своєї діяльності в коротко- та довгостроковій перспективі. Він є ключовим індикатором ресурсної забезпеченості, ефективності управління фінансами та здатності до масштабування бізнесу в умовах зростання.

У таблиці 2.7 оцінено коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність продукції, фінансову стійкість, а також темпи зростання чистого доходу й вартості активів. Ці показники відображають не лише поточну стабільність підприємства, а й його стратегічний розвиток.

Таблиця 2.7

Оцінка фінансового потенціалу ТОВ «ЛК-ТРЕЙД»

Показник	2023 рік	Категорія	2024 рік	Категорія
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,08	А	1,05	А
Рентабельність продукції (%)	3,30%	В	6,7%	А
Фінансова стійкість (%)	96,20%	А	97,00%	А
Зростання чистого доходу (%)	1010%	А	1 780%	А
Зростання вартості активів (%)	5 362%	А	6 390%	А

Джерело: [53]

У 2024 році ТОВ «ЛК ТРЕЙД» продемонструвало високий рівень фінансового потенціалу (категорія А). Зростання доходів на 1 780 % та активів на понад 6 390 % порівняно з базовим періодом свідчить про інтенсивне розширення ринку збуту та розбудову інфраструктури. Підприємство утримує на стабільно високому рівні ліквідність (1,05) та фінансову стійкість (97 %), а також підвищило рентабельність продукції до 6,7 %. Така фінансова динаміка свідчить про грамотне управління ресурсами та ефективну стратегію зростання.

Структура управління ТОВ «ЛК ТРЕЙД» належить до **лінійно-функціональної** моделі, яка поєднує елементи централізованого керування та чіткий розподіл функціональних завдань між окремими підрозділами. Така структура забезпечує ефективний контроль за діяльністю кожного підрозділу підприємства, що дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, водночас делегуючи функціональні обов'язки відповідним спеціалізованим відділам.

Лінійно-функціональна структура управління є особливо доречною для підприємств середнього розміру, таких як ТОВ «ЛК ТРЕЙД», оскільки дозволяє забезпечити баланс між централізованим прийняттям рішень на рівні керівництва та автономією на рівні окремих функціональних підрозділів. Кожен підрозділ підприємства спеціалізується на конкретному напрямку діяльності, що дозволяє підвищити якість виконання завдань і зосередитися на досягненні стратегічних цілей компанії.

Лінійно-функціональна структура передбачає наявність чіткої вертикалі підпорядкованості, де кожен працівник або підрозділ звітує перед своїм керівником, який відповідає за прийняття рішень на своєму рівні. Водночас функціональні підрозділи, такі як фінансовий відділ, відділ маркетингу та продажів, виробничий відділ, діють автономно у своїх сферах, що дозволяє їм зосередитися на виконанні конкретних завдань.

Переваги лінійно-функціональної структури управління. Однією з основних переваг цієї структури є її **чіткість і організованість**. Кожен підрозділ має визначеного керівника, який відповідає за координацію діяльності свого відділу та досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій та мінімізує ймовірність хаосу в процесі прийняття рішень. **Централізоване управління** забезпечує узгодженість стратегічних рішень, а функціональні підрозділи мають можливість зосередитися на своїх конкретних завданнях. Крім того, така структура дає змогу **високо спеціалізувати** працівників у кожній сфері діяльності, що сприяє підвищенню ефективності виконання завдань та забезпечує підприємство конкурентними перевагами на ринку.

Недоліки лінійно-функціональної структури управління. Однак, попри її організованість, лінійно-функціональна структура має і свої **недоліки**. Одним з головних мінусів є **тривалість процесу прийняття рішень**. Через ієрархічну систему підпорядкованості рішення повинні проходити кілька рівнів узгодження, що може уповільнювати реакцію компанії на зміни ринку або внутрішні потреби. Також через функціональну роз'єднаність підрозділів іноді виникають **конфлікти інтересів** між ними, особливо коли завдання одного відділу суперечать інтересам іншого. Такий стан речей може негативно вплинути на загальну продуктивність компанії, якщо не вжити відповідних заходів координації.

Принципи побудови структури управління. Структура управління ТОВ «ЛК ТРЕЙД» базується на таких ключових принципах:

1. **Централізація:** більшість стратегічних рішень приймаються на вищих рівнях керівництва, що дозволяє підтримувати узгодженість дій на підприємстві.
2. **Чіткий функціональний розподіл:** кожен підрозділ підприємства виконує конкретні функції відповідно до свого напрямку, що дозволяє зосередитися на ключових завданнях без дублювання функцій.
3. **Вертикальна ієрархія:** працівники та керівники підрозділів підпорядковуються вищому керівництву, що забезпечує прозорість управління та відповідальність за прийняті рішення.

Зважаючи на ці особливості, структура управління ТОВ «ЛК ТРЕЙД» забезпечує оптимальний баланс між централізацією стратегічних рішень та функціональною автономією відділів, що сприяє стабільному розвитку підприємства. Характеристику підрозділів наведено у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Характеристика підрозділів ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Найменування підрозділу	Функціональні напрями діяльності	Цілі	Завдання, які вирішуються
Виробничий відділ	Виробництво та контроль якості продукції	Підвищення якості продукції	Організація технологічних процесів, контроль за якістю продукції
Відділ маркетингу та продажів	Аналіз ринку, маркетинг, реалізація продукції	Розширення ринків збуту, збільшення обсягів продаж	Проведення маркетингових кампаній, збут продукції
Фінансовий відділ	Фінансовий облік, планування бюджету	Забезпечення фінансової стабільності	Бухгалтерський облік, контроль витрат та доходів
Відділ логістики	Постачання сировини, організація доставки готової продукції	Оптимізація логістичних процесів	Управління поставками, зменшення витрат на транспортування
Відділ управління персоналом	Підбір та розвиток персоналу	Забезпечення ефективної роботи персоналу	Найм працівників, навчання, оцінка результативності

Джерело: [53]

Результативність менеджменту ТОВ «ЛК ТРЕЙД» підтверджується конкретними результатами господарської діяльності за останні два роки: Зростання чистого доходу з 120 786,3 тис. грн у 2023 році до 208 542,0 тис.

грн у 2024 році (приріст +72,7 %). Підвищення продуктивності праці з 3 264,5 тис. грн/особу до 4 741,0 тис. грн/особу (+45,2 %). Зростання обсягів реалізованої продукції у натуральному вираженні за всіма асортиментними позиціями. Збільшення середньорічної чисельності працівників з 37 до 44 осіб, що свідчить про розширення операційної діяльності.

Ці показники засвідчують, що система менеджменту забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, забезпечує стабільність його позицій на ринку та підтримує динаміку зростання.

Поряд із позитивною результативністю варто оцінити також ефективність використання ресурсів, що виявляється в таких показниках:

- рентабельність продукції у 2024 році становила 6,7 %, що перевищує середньогалузевий рівень.
- рентабельність власного капіталу знизилась із 185,3 % у 2023 р. до 62,7 % у 2024 р. — зниження пов'язане зі зростанням обсягу інвестованого капіталу.
- витрати на 1 грн доходу зросли до 93,7 коп. (у 2023 році — 78,5 коп.), що вказує на необхідність контролю витратної частини.
- фондвіддача зросла з 7,6 до 11,3 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

Вказані дані свідчать про загальну ефективність системи управління, яка, попри зростання масштабів операцій, зберігає контроль над ключовими ресурсними параметрами діяльності.

Організаційна структура управління ТОВ «ЛК ТРЕЙД» у вигляді лінійно-функціональної моделі є оптимальною для поточного рівня розвитку підприємства, оскільки забезпечує необхідну функціональну спеціалізацію, управлінську чіткість та стабільність. Система менеджменту показала високу результативність за основними фінансовими та виробничими показниками, зокрема щодо зростання доходу, продуктивності праці та розширення ринкової присутності.

Разом із тим, існує потреба в підвищенні операційної ефективності, зокрема в частині контролю витрат, рентабельності діяльності та гнучкості міжфункціональної взаємодії. У майбутньому можливим шляхом удосконалення структури може стати впровадження елементів процесного чи проєктного управління, що підвищить адаптивність системи до змін у зовнішньому середовищі.

2.3 Оцінка організації управління логістичною діяльністю ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

ТОВ «ЛК ТРЕЙД» — українське підприємство, яке спеціалізується на закупівлі, гомогенізації, зберіганні та експорті натурального меду. Логістична діяльність є одним із ключових елементів операційної системи ТОВ «ЛК – ТРЕЙД», оскільки підприємство спеціалізується на реалізації та експорті продуктів бджільництва, які потребують чіткої організації поставок, контролю за умовами транспортування та дотримання логістичних стандартів при виході на зовнішні ринки. Зважаючи на зовнішньоекономічний характер діяльності, логістична система підприємства має відповідати європейським вимогам, зокрема в частині документального супроводу, якості послуг перевезення та швидкості виконання замовлень.

ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» не має власного автопарку, що зумовлює потребу у використанні найманого транспорту для виконання перевезень як на внутрішньому ринку, так і для експортних поставок. Організацією логістичних процесів займається окремий логістичний відділ, у функції якого входить пошук виконавців перевезень, узгодження умов транспортування, контроль за дотриманням графіків та умов доставки, а також супровід документального оформлення логістичних операцій. Відділ логістики працює в тісному контакті з комерційним та адміністративним підрозділами підприємства, забезпечуючи безперервність процесів постачання. У логістичному відділі ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» функціонує два штатні працівники.

Такий склад забезпечує поточний рівень навантаження, пов'язаний із середнім обсягом 8–12 експортних рейсів щомісяця та регулярними внутрішніми перевезеннями продукції від постачальників

Для пошуку найманого транспорту логіст підприємства активно використовує галузеві транспортні біржі Lardi-Trans (Lardi) та Della, які є провідними онлайн-платформами в Україні та Європі для пошуку вантажів і транспортних засобів. Ці сервіси дозволяють швидко знаходити перевізників за маршрутом, типом вантажу, умовами транспортування та бажаним часом доставки. Завдяки цим біржам підприємство має змогу оперативно реагувати на зміни у попиті та забезпечувати гнучке планування логістичних ресурсів.

Процес організації транспортування продукції передбачає такі етапи:

1. Формування логістичної заявки на перевезення (маршрут, тоннаж, тип вантажу).
2. Пошук відповідного транспорту через платформи Lardi або Della за заданими критеріями.
3. Перевірка репутації перевізника, рейтингу, наявності ліцензій, страховки, сертифікатів відповідності.
4. Укладання договору з перевізником, погодження вартості та термінів доставки.
5. Контроль транспортування (відстеження в реальному часі, зв'язок із водієм).
6. Оформлення супровідної документації, зокрема СМР-накладної, пакувального листа, рахунку-фактури та експортної декларації.
7. Післятранспортний аналіз, включаючи оцінку якості послуг перевізника, скарги, своєчасність доставки

Постачання меду здійснюється від двох основних категорій контрагентів: заготівельників та безпосередньо пасічників. Пасічники, з якими співпрацює підприємство, базуються виключно в межах Кіровоградської області, що дозволяє зменшити витрати на логістику для цієї частини поставок. Натомість заготівельники постачають сировину не лише з

Кіровоградської, але й з Дніпропетровської, Сумської, Миколаївської та Херсонської областей, що розширює географію збору продукції та знижує ризики сезонних коливань обсягів. У 2024 році заготівельниками було поставлено 2821502,8 кг меду, а у 2025 році — 382762 кг. Водночас поставки від пасічників були значно меншими: 12642 кг у 2024. Така структура постачання свідчить про суттєву залежність від оптових закупівель через заготівельників, які забезпечують основний товарний потік для виробничої та експортної діяльності компанії.

Мед привозять самі заготівельники, в ціну меду входить вартість перевезення. Уся сировина доставляється на склад підприємства, що розташований у селі Грузьке Кропивницького району Кіровоградської області за адресою: вул. Сабліна, 62. Мед від заготівельників надходить у стандартних бочках об'ємом 200 літрів, що є зручним для транспортування та обліку. Пасічники, які постачають значно менші обсяги, використовують тару об'ємом 10–20 літрів, зокрема відра або невеликі бочки. Серед ключових партнерів з автоперевезень за кордон варто відзначити такі компанії: ТОВ «Річ Трак», ФОП «Бондаренко С. М.» та ТОВ «Агротеп».

Аналіз логістичних партнерів ТОВ «ЛК ТРЕЙД», які здійснюють транспортування меду на експорт, показано в табл. 2.9:

Таблиця 2.9

Аналіз партнерів перевізників ТОВ «ЛК ТРЕЙД»

Назва компанії	Основні послуги	Особливості співпраці
ТОВ «Річ Трак»	Автомобільні вантажні перевезення	Локальний перевізник, забезпечує оперативну доставку продукції до митних терміналів та портів для подальшого експорту.
ФОП Бондаренко С. М.	Автотранспортні послуги	Індивідуальний підприємець, надає послуги з перевезення вантажів
ТОВ «Агротеп»	Міжнародні автомобільні перевезення, включаючи рефрижераторні	Досвідчений перевізник з понад 30-річним стажем, здійснює міжнародні перевезення, забезпечуючи дотримання температурного режиму та високий рівень надійності.

Джерело: сформовано автором на основі [54, 55, 56]

Після прийому, зберігання та підготовки продукції на виробничих потужностях підприємство здійснює її експорт. Підготовкою продукції є гомогенізація меду. Середня ціна меду для іноземних клієнтів становить 1,9 євро за кілограм, що продемонстровано в договорі з одним із замовником ТОВ «ЛК ТРЕЙД» на рис. 2.6.

Information		Supplier address	
Contract N°	2200002740	MIODOWY SZLAK SP.Z O.O.,	
Date of contract	02.05.2025	Nowogrodzka Str 31	
Supplier code	16566	PL-00-511 WARSAW	
Currency	EUR	Phone : 48538494777	

The sale follows the terms and conditions of the contract hereunder and attached list of requirements binding both parties.

The Seller commits himself to sell the offered goods according to the agreed quantity and quality as described by the contract.

Please add your signature and stamp to the above list of requirements with the corresponding purchase contract within 7 days.

Article	Description	Homog.	Quantity	QU	Unit price	Net amount
100145	POLYFLORA UKRAINE	Yes	20.000,00	KG	1,90 / KG	38.000,00 EUR

Рис 2.6. Договір з імпортером меду ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Джерело [44]

При цьому середня вартість доставки до країн-партнерів коливається в межах 1,5 євро за кілометр. Це включає транспортні витрати, витрати на логістичний супровід, а також пакування і навантаження. Приклад заявки на перевезення показано на рис. 2.7:

1. Замовник	ТОВ «ЛК Трейд»
2. Контактний телефон/факс	0500875964
3. Маршрут	Україна - Німеччина
4. Дата завантаження	08.05.2024
5. Місце завантаження, адреса замитнення	Кіровоградська обл., с Грузьке, вул. Сабліна, 62 м. Кропивницький, вул. Лавандова, 27 В
6. Вантажовідправник	ТОВ «ЛК Трейд»
7. Держава призначення	Німеччина
8. Отримувач та адреса призначення	Langnese Honig GmbH & Co.KG Hammoorer Weg 25, 22941 Bargtheide Germany
9. Перехід(агенція)	Порубне – Сірет (агенцію замовник повідомить додатково) контактні особи: Анатолій +48883235623 Олеся + 48731202715
10. Адреса розмитнення	Hammoorer Weg 25, 22941 Bargtheide Germany
11. Найменування вантажу	Мед бджолиний натуральний в бочках
12. Кількість вантажу, нетто	20 650 кг.
13. Тип і завантаження ТЗ, загальна маса (т)	Задне, 21,7 т.
14. Кількість ТЗ	1
15. Дані по авто та водію	AA0451TP DAF (тягач) AA5567XK SCHMITZ (півпричіп) Молчанов Олександр Володимирович (водій) МВ №188244, видан. 06.06.2003 (паспорт укр.) FN № 345231, видан. 16.04.2018 (паспорт закордонний) ВХР 988495, видан. 14.03.2018 (посвідчення водія) +380994484169 (телефон водія)
16. Платники тарифу по іншим державам проходження вантажу (в т. ч. послуги з оформлення Т1 на проходження ветеринара)	Перевізник
17. Вартість перевезення, умови оплати	3 000 EUR (курс НБУ на день дати розвантаження), оплата здійснюється по сканокопіям документів (рахунок, акт, СМР/ТТН) після розвантаження авто на протязі 3-х банківських днів, з дня отримання документів

Рис 2.7. Заявка перевезення між ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» та замовником

Джерело: [44]

Місце завантаження – склад ТОВ «ЛК – ТРЕЙД». Місце розвантаження - Langnese Honig GmbH & Co.KG Hammoorer Weg 25, 22941 Bargtheide, Germany. Відстань приблизно 1920 км, вартість перевезення 3000 євро. З цього маємо $3000/1920 = 1,56$ євро за км.

У 2024–2025 роках компанія здійснила постачання продукції до ряду країн Європи, Азії та Північної Америки. Найбільшими обсягами експорту відзначилися поставки до США, Румунії, Німеччини, Австрії та Франції. В таблиці 2.10 представлено географію експорту в 2024-2025 роках.

Таблиця 2.10

Географія експорту ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» 2024 – 2025 рр

Країна	Покупець	Обсяг поставок, т
Японія	Sojitz	42
Іспанія	Ambrosoli	62
Іспанія	Mellis	74
Румунія	ApiCris	427
Австрія	Darbo	164
Франція	Famille	124
Польща	Kozaki	20
США	Lamex	385
США	NHI	1 127
Німеччина	Atrium	221

Джерело: складено автором

Загальний обсяг експортованого меду у 2024–2025 роках становить 2 646 тонн. Така масштабність зовнішньоекономічної діяльності підтверджує ефективність логістичної стратегії компанії та її здатність забезпечувати своєчасні, якісні й конкурентоспроможні поставки на міжнародні ринки.

До США та Японії продукція доставляється в контейнерах водним шляхом, з портів Одеси та Констанці, переважно перевізником «ITERIS», документальний приклад таких маршрутів показано на рис. 2.8 і 2.9

Місце розвантаження	Пункт переходу	дата завантаження	Перевізник	Замовник
Philadelphia	Constanta	10/21/2024	ITERIS	Медовий шлях
Philadelphia	Constanta	10/22/2024	ITERIS	Медовий шлях

Рис 2.8. Приклад маршруту в США

Джерело: [44]

З рис. 2.8 видно маршрут контейнерів по воді: Константа – Філадельфія, а також перевізника – ITERIS. На рис. 2.9 можна побачити ще один приклад відправки в США, 2025 року – розкладку для відвантаження, з маршрутом Константа – Портланд.

№	Відправник / отримувач	Порт відправки / призначення	Контейнер	#фактури	CMR	Контракт №	LOT#	Ліній на плом ба	Данні водія
1	LK Trade / NHI	Constanta/ Portland	FCIU5926822	50	50	PO 10341	Lot #42 Baza #42		Негруця Вадим Іванович 0972496124 BH7199PC/BH5150XF
2	LK Trade / NHI	Constanta/ Portland	FCIU5893117	51	51	PO 10341	Lot #43 Baza #43		Назарук Володимир Петрович 0677548609 BH6964IH/BH6993XF

Вантажоодержувач
1-2 Natural Honey Importers, 4806 North Oaks Blvd, North Brunswick, NJ 08902, USA

1-2. net 19261 кг/gross 20 221 кг.

Перехід- Орлівка

1 – 2 CSCT TERMINAL DP WORLD, AGIGEA, ROMANIA.

Рис. 2.9. Розкладка для відвантаження 21.05.2025

Джерело: [44]

Використовувані контейнери – 20-футові стандартні (20 DV – Dry Van).

Характеристики такого контейнеру представлені в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Характеристики стандартного контейнера 20 DV

Параметр	Значення
Зовнішня довжина	6,058 м (20 футів)
Зовнішня ширина	2,438 м
Зовнішня висота	2,591 м
Внутрішня довжина	5,898 м
Внутрішня ширина	2,352 м
Внутрішня висота	2,393 м
Об'єм внутрішній	приблизно 33,1 м ³
Максимальна вантажопідйомність	близько 28 200 кг
Призначення	Сухі вантажі (general cargo)
Вантаж, який зазвичай перевозиться	Палетована продукція, ящики, мішки, бочки, промислові товари

Джерело: [57]

Оскільки мед є продуктом харчування, важливою умовою логістичного процесу є дотримання санітарно-гігієнічних вимог до транспорту, що залучається. Відповідно до внутрішньої політики ТОВ «ЛК – ТРЕЙД», перевізники повинні підтверджувати наявність відповідної обробки вантажного відсіку, не допускати перевезення небезпечних чи хімічних

речовин перед доставкою меду, а також мати санітарні сертифікати на транспортний засіб.

Вантажоперевезення в межах України — від постачальників сировини (пасічників або заготівельних точок) до виробничих потужностей підприємства — виконуються переважно за допомогою автомобілів вантажопідйомністю 1,5–5 тонн. Це можуть бути стандартні ізотермічні буси, які дозволяють забезпечити базовий температурний захист у теплу пору року. Основними вимогами до транспорту при внутрішніх перевезеннях є:

- цілісність кузова (щоб уникнути потрапляння пилу та комах);
- відсутність сторонніх запахів (через гігроскопічність меду);
- можливість транспортування в харчовій тарі (відповідність санітарним нормам).

Для експортних перевезень використовуються тентовані фури, рефрижератори або ізотерми вантажопідйомністю до 22 тонн, які забезпечують транспортування тари з медом у стандартних бочках (200–300 кг) або контейнерах. У більшості випадків використовується транспорт з сертифікатом ISO 22000 або HACCP, адже європейські контрагенти висувають вимоги до чистоти кузова, відсутності забруднюючих речовин та герметичності.

Експлуатація аутсорсингової моделі логістики забезпечує підприємству гнучкість у плануванні маршрутів, можливість масштабування діяльності без додаткових капіталовкладень, а також дозволяє обирати оптимальні логістичні рішення для кожного конкретного замовлення. Разом з тим, ця модель вимагає від логістичного відділу високого рівня оперативності, постійного моніторингу ринку перевезень, ведення переговорів та налагодження співпраці з перевіреними партнерами.

Попри зручність та гнучкість, яку забезпечує модель використання найманого транспорту, ця логістична стратегія має низку обмежень, особливо в контексті довгострокового розвитку підприємства. Насамперед, це стосується підвищеної залежності від сторонніх перевізників, які можуть

змінювати тарифи, відмовлятися від рейсів у пікові періоди або не відповідати стандартам, що висуваються до перевезення харчової продукції.

У середньо- та довгостроковій перспективі відсутність власного автопарку створює низку стратегічних ризиків:

1. Підприємство не має прямого контролю над логістичним ланцюгом, що особливо критично при виконанні контрактів із жорсткими графіками постачання або у випадках міжнародних поставок.
2. Фінансові витрати на логістику поступово зростають, оскільки ставки на транспортні послуги на ринку можуть бути нестабільними та залежать від сезонних коливань, цін на паливо, воєнних та політичних факторів.
3. Неможливість формувати фірмову логістичну політику (маркування транспорту, стандарти обслуговування клієнтів, корпоративна відповідальність), що важливо для зміцнення бренду на міжнародних ринках.
4. Витрати на оренду транспорту не конвертуються в активи, тобто не формують капітал підприємства, а є виключно поточними витратами.

Наявність власного транспорту хоча і вимагає значних початкових інвестицій, у довгостроковій перспективі дозволяє:

1. Суттєво знизити витрати на одиницю перевезення;
2. Контролювати якість транспортування та відповідність санітарним вимогам;
3. Оперативно реагувати на зміни логістичних умов без потреби у сторонніх погодженнях;
4. Розвивати фірмову логістичну службу, що підвищує лояльність клієнтів і довіру до бренду.

Таким чином, у перспективі стратегічного розвитку доцільно розглянути варіант поступового формування власного автопарку або впровадження гібридної моделі — із частковим залученням внутрішніх логістичних ресурсів. Це дозволить знизити залежність від зовнішніх виконавців і підвищити рівень логістичної самостійності підприємства.

Для розробки обґрунтованих та реалістичних рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства доцільно попередньо здійснити глибокий аналіз її поточного стану. Одним із найбільш інформативних інструментів для цього є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити як внутрішні сильні та слабкі сторони логістичної системи, так і зовнішні можливості та загрози, що формуються в ринковому середовищі.

Особлива увага в аналізі зосереджена на використанні найманого транспорту, який наразі є основою логістичної моделі підприємства. Водночас, у контексті активного зростання обсягів експорту та розширення ринків збуту, важливим завданням стає оцінка доцільності переходу до альтернативних форм організації логістики, зокрема — до створення власного автопарку. SWOT-аналіз у цьому випадку виступає не лише як інструмент діагностики, але і як логічне підґрунтя для побудови подальших рекомендацій щодо вдосконалення логістичної стратегії підприємства.

SWOT аналіз логістичної діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» представлено в табл. 2.12:

Таблиця 2.12

SWOT аналіз логістичної діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Гнучкість логістичної моделі	1. Залежність від сторонніх перевізників
2. Відсутність витрат на утримання власного автопарку	2. Обмежений контроль над якістю транспорту
3. Ефективність логістичного відділу	3. Відсутність фірмового сервісу та брендингу
4. Використання бірж Lardi та Della	4. Нестабільність тарифів і витрат
5. Налагоджені маршрути до країн ЄС	5. Відсутність складів у країнах призначення
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Перехід до гібридної моделі	1. Дефіцит транспорту у пікові періоди
2. Автоматизація планування	2. Жорсткі регулювання з боку ЄС
3. Розширення географії поставок	3. Зростання цін на перевезення
4. Залучення 3PL-партнерів	4. Ризики затримок на кордонах
5. Фінансування через донорські програми та кредити	5. Технічна вразливість онлайн-платформ

Джерело: складено автором

Сильні сторони (Strengths)

Гнучкість логістичної моделі – відсутність власного транспорту дозволяє швидко адаптувати маршрути і вантажопотоки під конкретні замовлення, обираючи найвигідніші варіанти на ринку.

Оптимізація витрат – підприємство не витрачає кошти на техобслуговування, страхування, зберігання та амортизацію автомобілів, що дозволяє зменшити фінансове навантаження.

Досвідчений логістичний відділ – штатні логісти ефективно організовують поставки, працюючи з перевізниками, документообігом і контролем термінів.

Використання Lardi та Della – ці платформи забезпечують доступ до великої бази перевізників, що значно прискорює пошук транспорту і дозволяє обирати найкращі умови.

Налагоджені маршрути до ЄС – завдяки стабільним логістичним зв'язкам із Польщею, Німеччиною та Австрією, підприємство має мінімальні простой та зриви поставок.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Залежність від зовнішніх перевізників – підприємство не впливає на їхні внутрішні процеси, а тому ризикує у разі зривів графіку чи відмови від виконання рейсів.

Відсутність повного контролю – перевірка санітарного стану транспорту та наявності документів не завжди гарантує відповідність умовам перевезення меду.

Неможливість реалізувати брендову логістику – фірмова айдентика, клієнтський сервіс на етапі доставки та реклама на транспорті – недоступні при роботі з найманими перевізниками.

Висока залежність від тарифних коливань – у періоди зростання цін на паливо та дефіциту транспорту витрати можуть зрости на 20–30 % без попередження.

Відсутність логістичної інфраструктури за кордоном – зберігання, сортування чи доставка безпосередньо клієнтам у Європі обмежені через відсутність складів та агентів.

Можливості (Opportunities)

Перехід до гібридної моделі – часткове придбання власного транспорту дозволить поєднати оперативність найманих перевізників із контролем і економією у довгостроковій перспективі.

Автоматизація планування – впровадження TMS-систем (transport management system) оптимізує час логіста, дозволить уникати дублювань та планувати маршрути ефективніше.

Розширення географії поставок – використання існуючих логістичних каналів як бази для виходу на ринки Скандинавії, країн Балтії, Чехії, Словаччини.

Залучення 3PL-партнерів – можливість передати логістику спеціалізованим фірмам, які мають свої склади за кордоном, транспорт, фулфілмент і повернення.

Фінансування через донорські програми та кредити – програми підтримки експортерів можуть частково компенсувати витрати на логістику або закупівлю техніки.

Загрози (Threats)

Дефіцит транспорту у пікові періоди – сезонне перевантаження ринку ускладнює пошук машин або підвищує ціну.

Жорсткі регулювання з боку ЄС – підвищення вимог до документації, упаковки, логістичних стандартів може стати бар'єром для окремих перевізників.

Зростання цін на перевезення – геополітична та паливна нестабільність можуть змінювати ціни навіть на вже заплановані рейси.

Ризики затримок на кордонах – військовий стан, обмеження на транзит, бюрократія митних органів створюють збої у логістичних ланцюгах.

Технічна вразливість онлайн-платформ – у разі збоїв чи хакерських атак платформи можуть бути недоступні, що паралізує пошук транспорту.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що чинна модель логістики на основі найманого транспорту є достатньо ефективною в короткостроковому періоді, однак у середньо- та довгостроковій перспективі вона суттєво обмежує стратегічну автономність підприємства. Зокрема, основними бар'єрами стають нестабільність доступу до перевізників, відсутність впливу на якість логістичного сервісу, а також неможливість формування власної логістичної політики з точки зору бренду, сервісності та стандартизації.

Висновки до розділу 2

Другий розділ було присвячено аналітичному дослідженню фінансово-економічної діяльності підприємства та організації його логістичних процесів. В результаті аналізу встановлено, що у 2023–2024 роках ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» демонструвало позитивну динаміку чистого доходу, приріст обсягів реалізації продукції, зростання показників рентабельності та продуктивності праці. Разом з тим, організація логістичної діяльності повністю базується на залученні найманого транспорту, що створює певну функціональну гнучкість, але формує низку стратегічних ризиків. Зокрема, виявлено високу залежність підприємства від зовнішніх перевізників, обмежену контрольованість умов доставки, нестабільність тарифної політики та втрату потенційної маржинальності логістичного сервісу. Проведений аналіз логістичної моделі підприємства дозволив зробити висновок про доцільність перегляду чинного підходу до управління логістикою та потребу у її поступовій трансформації з метою підвищення ефективності, керованості та економічної доцільності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

3.1 Програма діяльності підприємства щодо напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю на ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

На основі попереднього аналізу функціонування логістичної системи ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» було встановлено, що основною слабкою стороною в організації перевезень є повна залежність від найманого транспорту. У поточних умовах це забезпечує певну гнучкість і оперативність при виконанні замовлень, однак у середньостроковій та довгостроковій перспективі така модель створює критичні ризики для стабільності діяльності підприємства, його рентабельності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

У зв'язку з цим ключовим заходом у програмі удосконалення логістичної системи є формування власного автопарку. Реалізація цього кроку дозволить підприємству перейти від тактичного реагування на логістичні потреби до стратегічного управління всією транспортною функцією — з контролем за якістю, термінами, витратами та стандартами перевезення продукції.

Необхідність реалізації цього заходу обумовлена цілою низкою факторів. По-перше, наявність власного транспорту забезпечить повну операційну автономію, що критично важливо при роботі на умовах зовнішньоекономічних контрактів з фіксованими графіками поставок. По-друге, це дозволить оптимізувати витрати на логістику, які наразі формуються за ринковими ставками перевізників, що часто є нестабільними, особливо в періоди високої завантаженості або у складних геополітичних умовах. По-третє, власний автопарк надає можливість забезпечити відповідність транспорту санітарним, екологічним та технічним стандартам,

що є обов'язковими для перевезення продукції бджільництва на європейські ринки.

З економічної точки зору, власний автопарк перетворює витрати на активи, дозволяє прогнозувати логістичні витрати та забезпечує кращу рентабельність у розрахунку на один кілометр доставки. У той час як найманий транспорт постачальники можуть надавати за плаваючими цінами, власний транспорт дозволяє уникнути коливань тарифів і забезпечити стабільне ціноутворення на рівні доставки.

Наявність власного автопарку відкриває для ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» не лише можливість оптимізації внутрішніх перевезень, а й створює потенціал для надання логістичних послуг іншим підприємствам. У періоди міжвласними завантаженнями транспортні засоби можуть використовуватись для виконання зовнішніх комерційних рейсів, що дозволить уникнути простоїв і забезпечити додаткове джерело доходу. Такий підхід підвищує загальний рівень використання транспортного ресурсу, сприяє швидшому поверненню інвестицій у придбання автотранспорту та дозволяє підприємству поступово інтегруватись у сферу логістичного сервісу. Крім того, регулярна експлуатація транспорту за зовнішніми маршрутами сприяє підвищенню обізнаності про бренд компанії на ринку.

Реалізація цього заходу супроводжуватиметься певними труднощами. Насамперед, йдеться про потребу у залученні інвестицій для закупівлі транспортних засобів (переважно тентованих або ізотермічних вантажівок), що відповідають стандартам Євро-6 або іншим сучасним нормам викидів. Також необхідно буде створити або орендувати технічну інфраструктуру для обслуговування автопарку, найняти водіїв та організувати їхній графік роботи. Необхідно врахувати юридичну складову, зокрема отримання ліцензій на вантажні перевезення, страхування транспортних засобів, відповідальність за технічний стан та дотримання трудового законодавства щодо праці водіїв.

Попри ці виклики, очікувані переваги реалізації заходу переважають потенційні труднощі. Створення власного автопарку дозволить ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» забезпечити стабільність логістичних процесів, мінімізувати ризики зривів поставок, контролювати якість обслуговування клієнтів та формувати репутацію надійного партнера в очах європейських контрагентів. Більше того, підприємство зможе реалізовувати додану маркетингову цінність за рахунок брендуння транспорту, що позитивно вплине на впізнаваність компанії на міжнародному ринку.

У фінансовому аспекті доцільно розглянути реалізацію цього заходу як інвестиційний проєкт, із можливістю фінансування за рахунок власних коштів підприємства.

Таким чином, формування власного автопарку є не лише логічним кроком з точки зору внутрішньої логістичної оптимізації, а й стратегічним рішенням для довгострокового зростання підприємства, його стабільності, конкурентоспроможності та відповідності вимогам сучасного ринку.

3.2 Обґрунтування доцільності створення власного автопарку та його вплив на основні показники діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо створення власного автопарку на підприємстві ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» було використано метод експертних оцінок. Цей підхід дозволяє оцінити потенційні переваги впровадження такого рішення на основі знань, досвіду та аналітичного мислення галузевих фахівців. У таблиці представлено оцінювання за п'ятьма ключовими критеріями: зменшення витрат на логістику, підвищення оперативності постачань, зниження залежності від сторонніх перевізників, зростання рівня контролю за доставками та підвищення гнучкості логістичних рішень. Кожному критерію надано певну вагу відповідно до його значущості у логістичній діяльності підприємства. Три експерти незалежно один від одного надали бальну оцінку (від 1 до 10),

що дозволило отримати об'єктивну картину щодо доцільності впровадження заходу. Середні та зважені оцінки дали змогу інтегрувати різні аспекти в єдиний узагальнений індекс. Результати оцінок викладено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Обґрунтування доцільності створення власного автопарку для «ТОВ ЛК – ТРЕЙД» методом експертних оцінок

Критерій оцінювання	Вага критерію	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня оцінка	Зважена оцінка
Зменшення витрат на логістику	0,30	9	10	9	9,33	2,80
Підвищення оперативності поставчань	0,25	8	9	8	8,33	2,08
Зниження залежності від третіх перевізників	0,20	10	10	9	9,67	1,93
Підвищення рівня контролю за доставками	0,15	9	9	8	8,67	1,30
Гнучкість у логістичних рішеннях	0,10	9	9	8	8,67	0,87
Підсумок	1,00					8,98

Джерело: складено автором

Аналіз експертних оцінок свідчить про високу доцільність створення власного автопарку на ТОВ «ЛК – ТРЕЙД». Підсумкове зважене значення склало 8,98 з 10 можливих, що свідчить про переважно позитивну оцінку цього стратегічного кроку. Найвищі оцінки отримали критерії зменшення витрат на логістику (зважена оцінка – 2,80) та зниження залежності від третіх перевізників (1,93), що є особливо важливими факторами в умовах зовнішньої нестабільності та зростаючих витрат на послуги сторонніх логістичних компаній. Додатково відзначено значний потенціал підвищення оперативності та контролю над доставками. Таким чином, отримані результати підтверджують стратегічну доцільність інвестицій у створення власного автопарку як інструменту оптимізації логістичної діяльності, зниження витрат та підвищення автономності підприємства.

Для початку, розрахуємо місячний вантажопотік підприємства. Беремо за увагу лише експортні поїздки, так як доставка меду на склад здійснюється безпосередньо виробниками і це входить в ціну продукції. Також варто зазначити, що під час розрахунків рейсів на США та Японію, беремо лише рейси до портів, так як далі автомобільний транспорт не приймає участі у доставці. За 2024 рік, згідно звітів, підприємство здійснило 141 рейс. Для подальшої зручності, напрями рейсів по пунктам розвантаження викладено у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Рейси на експорт ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» за місцем розвантаження

Кількість рейсів	Напрямок експорту	Місце розвантаження	Відстань,км
10	Польща	Блоне	1100
5	Австрія	Штанс	1927
31	Німеччина	Баргтехайде	1913
19	Румунія	Бирнова	529
5	Франція	Сер-Касте	3283
69	Штати	Румунія, Константа	878
2	Японія	Румунія, Константа	878

Джерело: складено автором

Таким чином, є змога розрахувати річний кілометраж. Для цього, спочатку подивимось відстань від складу підприємства до місця розвантаження і після цього помножимо на кількість рейсів. Почнемо з напрямків по порядку, представленим в таблиці 3.2, с.Грузьке – м.Блоне. ≈ 1100 км. С.Грузьке – м.Штанс ≈ 1927 км. С.Грузьке – м.Баргтехайнде ≈ 1913 км. С.Грузьке – м.Бирнова ≈ 529 км. С.Грузьке – Сер-Касте ≈ 3283 км. С.Грузьке – м.Константа ≈ 878 км. Помноживши відстань на кількість рейсів, отримуємо 11 000 км в місто Блоне, 9635 км в місто Штанс, 59 303 км в місто Баргтехайде, 10 051 км в місто Бирнова, 16 415 км в місто Сер-Касте та 62 338 км в місто Константа. Підсумовуючи, всього річний вантажопотік ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» дорівнює 168 742 км.

Розрахуємо кількість необхідних автомобілів для ТОВ «ЛК – ТРЕЙД». В місяць підприємство здійснює в середньому 12 рейсів автомобільним транспортом ($141/12 = 11,75$), що проїжджає близько 14 061 км. В дві

сторони, враховуючи проходження кордону, фітосанітарні контролю та різну відстань до точок розвантаження, в середньому один автомобіль здійснює рейс приблизно за 5-6 днів. В місяць такий автомобіль може здійснити $30/6 = 5$ рейсів. Врахуємо загальну кількість рейсів на місяць: $12/5 = 2,4$. Враховуючи форс-мажори, вихідні та те, що 2,4 авто бути не може, округлимо в більшу сторону і отримаємо необхідну кількість авто – 3.

Для реалізації ініціативи щодо створення власного автопарку ТОВ «ЛК ТРЕЙД» було обрано сидельний тягач MAN TGX 18.480 як оптимальну модель для міжнародних перевезень. Цей автомобіль відзначається високою потужністю, надійністю та економічністю, що є критично важливими параметрами для логістичних операцій, пов'язаних із транспортуванням вантажів на далекі відстані. Для потреб ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» купується три таких тягача. Технічні характеристики авто представлені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Технічні характеристики тягача MAN TGX 18.480

Параметр	Значення
Модель	MAN TGX 18.480
Рік випуску	2025
Тип кабіни	GX (максимально комфортна, спальна кабіна)
Тип двигуна	D2676 LF – 6-циліндровий, рядний, турбодизель
Об'єм двигуна	12.4 л
Потужність двигуна	480 к.с.
Крутний момент	2 500 Нм при 930–1 350 об/хв
Норма викидів	Euro 5
Коробка передач	MAN TipMatic (автоматизована, 12 ступенів)
Тип приводу	4x2
Максимальне навантаження на вісь	18 тонн
Власна маса тягача	≈ 8.2–8.5 тонн (залежно від комплектації)
Паливний бак	400–800 л (може бути 1 або 2 баки)
Витрата пального (середня)	≈ 25–29 л/100 км (в залежності від маршруту)
Система безпеки	ABS, EBS, ESP, система контролю смуги руху

Джерело: [58]

Для візуального сприйняття обраного автомобіля, тягач показано на рис. 3.1



ТЯГАЧ MAN TGX 18.480

Ціна: 106 000,00 EUR

С НДС по курсу НБУ

VIN: 0000
Наявність:
Артикул: 0000001

 Сідельний тягач

 2025

 480к.с. (353кВт)

 АГРОТРАКСЕРВИС, А/д С060642 /Київ-Чоп/ Гадзінка-Новая Выгода на км 0+130 (направо), Житомирский р-н, Житомирская обл.

Рис 3.1. Сідельний тягач MAN TGX 18.480

Джерело [60]

Для тягачів було обрано напівпричіпи Schmitz Cargobull 5 x SCS 24/LBW. Ці моделі мають вантажопідйомність до 30 000 кг, що забезпечує можливість транспортування великої партії меду. Технічні характеристики напівпричіпу показані в таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Технічні характеристики напівпричіпу Schmitz Cargobull 5 x SCS

Параметр	Значення
Тип	Тентований напівпричіп (Curtainsider)
Кількість осей	3
Підвіска	Пневматична
Гальмівна система	Дискові гальма, ABS
Загальна довжина	13 620 мм
Ширина вантажного простору	2 480 мм
Висота вантажного простору	2 730 мм
Об'єм вантажного простору	92 м ³
Повна маса	36 000 кг
Власна маса	7 385 кг
Вантажопідйомність	28 615 кг
Навант. на сідельний пристрій	12 000 кг
Особливості	Задня гідравлічна платформа вантажопідйомністю 2000 кг, Тримач для запасного колеса, система кріплення вантажу LASI, кишені для кілків (RUNGENTASCHEN)

Джерело: [59]

Для візуального сприйняття обраного причіпа, модель показано на рис.



Рис. 3.2. Напівпричіп Schmitz Cargobull 5 x SCS 24/LBW

Джерело: [61]

Розрахуємо витрати на купівлю одного тягача. Так як обраний автомобіль знаходиться в Україні і ціна вказана з ПДВ, немає потреби розрахунку митних зборів та окремо ПДВ.

Оскільки частина даних першопочатково формується у валюті євро (середня ціна меду для іноземних клієнтів, середня вартість доставки до країн-партнерів, сумарна вартість перевезення), для спрощення проміжних розрахунків вони проводяться у євро. Підсумкові таблиці сформовані у гривнях.

Ціна MAN TGX 18.480 в Україні становить 106 000 євро [60].

Вартість реєстрації вантажного автомобіля в Україні становить орієнтовно 1105 гривень або 25 євро. Ця сума включає послугу з реєстрації, бланк свідоцтва та номерний знак [63].

Страхування вантажного авто більше 2 т в Україні на рік коштує 10 000 грн або 215 євро [62].

Тахограф, GPS, ADR обладнання приблизно 500 євро.

Всього витрати на один тягач складають 106 740 євро.

Тепер розрахуємо вартість напівпричіпу. Ціна обраного напівпричіпу в Німеччині становить 11 900 євро без ПДВ [61].

При ввозі напівпричіпу з ЄС в Україну розраховується ввізне мито в розмірі 10%. Ціна причіпу 11 900 євро, відповідно мито складає 1190 євро.

ПДВ розраховується як 20% від суми вартості причіпа та ввізного мита. Сума складає $11\,900 + 1190 = 13\,090$ євро. $13090 * 0,3 = 2618$ євро.

Страховання напівпричепи в Україні на рік коштує 1500 грн або 32 євро [62].

Реєстрація напівпричіпа складає близько 25 євро [63].

Доставка до складу ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» з Німеччини коштує приблизно 3125 євро. Взято відстань між місцем знаходження причіпу в Німеччині згідно оголошення [61] та складом і пораховано як 1,5 євро за кілометр. Тариф по якому ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» працює з перевізниками.

Всього ціна одного напівпричіпа дорівнює 18890 євро.

Об'єднаємо витрати на транспорт в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Загальні інвестиційні витрати ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Тягач			
Назва	Ціна за од, євро	Кількість, од	Вартість, євро
MAN TGX 18.480	106 740	3	320 220
Напівпричіп			
Назва	Ціна за од, євро	Кількість, од	Вартість, євро
Schmitz Cargobull 5	18 890	3	56 670
Всього:			376 890

Джерело: складено автором

Важливим етапом є визначення вартості експлуатації транспортних засобів, зокрема витрат на паливо. Оскільки транспортування продукції є ключовим компонентом логістичного ланцюга підприємства, ці витрати мають вагомий вплив на загальну собівартість перевезень. Для здійснення точного розрахунку враховуються такі параметри: середня витрата пального обраного тягача, середня ціна пального, а також середньорічний пробіг транспортного засобу. Результати цих розрахунків дозволяють оцінити

потенційне фінансове навантаження на підприємство та визначити шляхи оптимізації витрат.

Для спрощення розрахунків спочатку візьмемо витрати на один тягач. Загальний річний вантажопотік ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» дорівнює 168 742 км, тобто один з трьох автомобілів проїжджає $168\,742 / 3 \approx 56\,247$ км.

Вказані технічними характеристиками, розхід MAN TGX 18.480 складає 25 – 29 літрів на 100 км. Візьмемо усереднене значення – 27 літрів на 100 км. Авто будуть заправлятися як в Україні, так і в ЄС, тому розраховуємо середню ціну. Середня ціна дизелю в ЄС, враховуючи ціни країн імпортерів: Німеччини, Франції та Румунії складає 1,54 євро. Середня ціна дизелю в Україні є 1,1 євро. Тож, середня ціна літру дизеля для вантажівок ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» буде становити $(1,54 + 1,1) / 2 = 1,32$ євро.

Для розрахунку витрат дизеля для даної відстані перевезень використаємо пропорцію: $27 / 100 = x / 56247$. $X = 15\,187$ літрів.

Розрахуємо витрати на паливо в табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Розрахунок вартості палива для одного тягача ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Енерговитрати	Одиниці виміру	Розхід палива	Річний кілометраж	Ціна за одиницю, євро	Витрати, євро
Дизель	Літри	15 187	56 247	1,32	20 047

Джерело: складено автором

Проведений розрахунок свідчить, що річні витрати на дизельне паливо для одного тягача за середньої витрати 27 л/100 км та річного пробігу 56 247 км становлять близько 20 047 євро. Такий рівень витрат підтверджує значну частку енерговитрат у загальній структурі логістичних витрат підприємства. Враховуючи наявність трьох тягачів, сукупні витрати на паливо за рік сягають $20\,047 * 3 = 60\,141$ євро.

Наступним важливим етапом оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства є визначення амортизаційних витрат на основні засоби, зокрема — тягачі та напівпричепи. Амортизація відображає поступове зменшення вартості основних засобів унаслідок їх зношення під

час експлуатації та є обов'язковим елементом обліку витрат у логістичних операціях. Розрахунок амортизаційних відрахувань дає змогу оцінити реальні щорічні витрати на утримання транспортного парку та врахувати їх при визначенні економічної доцільності використання відповідної техніки. Згідно з Податковим кодексом України, мінімальний строк амортизації для транспортних засобів становить 5 років. Проведемо розрахунок у таблиці 3.7

Таблиця 3.7

Витрати на амортизацію транспортних засобів для ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Транспорт	Кількість	Вартість, євро	% відрахувань	Витрати, євро
MAN TGX 18.480	3	320 220	20	64 044
Schmitz Cargobull 5	3	56 670	20	11 334
Разом				75 378

Джерело: складено автором

Згідно з проведеними розрахунками, щорічні амортизаційні витрати на транспортні засоби, що використовуються ТОВ «ЛК ТРЕЙД», становлять 75 378 євро. Найбільшу частку цих витрат займають тягачі MAN TGX 18.480 — 64 044 євро на рік, що зумовлено їх значно вищою вартістю порівняно з причепами. Напівпричепи Schmitz Cargobull S забезпечують менше навантаження на амортизаційні витрати підприємства — 11 334 євро на рік.

Важливою складовою загальних логістичних витрат підприємства є витрати на оплату праці персоналу, безпосередньо задіяного в перевезеннях. З огляду на те, що ТОВ «ЛК ТРЕЙД» здійснює міжнародні вантажні перевезення, роль кваліфікованих водіїв з посвідченням категорії СЕ є критично важливою для забезпечення ефективності логістичного процесу. У межах цього етапу буде проведено розрахунок річних витрат на заробітну плату водіїв, виходячи з актуального рівня оплати праці в регіоні.

Візьмемо середню зарплату водія в Україні по даним статистики компанії, що спеціалізується пошуком роботи – Jooble, що становить приблизно 1000 євро в місяць [64].

Зарплата одного водія: 1000 євро/міс

Загальна заробітна плата на місяць: $1000 \times 3 = 3000$ євро

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ, 22%): $3000 \times 0.22 = 660$ євро

Загальні витрати на місяць: $3000 + 660 = 3660$ євро

Загальні витрати на рік: $3660 \times 12 = 43\,920$ євро

Викладемо розрахунки витрат у вигляді таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Витрати на заробітну плату водіїв ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Посада	Кількість	Заробітна плата, євро	ЄСВ(22%)	Витрати на місяць, євро	Витрати на рік, євро
Водій	3	1000	660 євро	3660	43 920

Джерело: складено автором

Під час розрахунку заробітної плати робітників не береться за увагу заробітна плата логістів штабу. Так як враховуючи об'єми поставок не потребується зміна кількості робітників та суми їх заробітних плат відповідно.

Об'єднаємо постійні річні витрати у табл. 3.9:

Таблиця 3.9

Розрахунок річних витрат на логістичну діяльність ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Стаття витрат	Значення, євро
Витрати на паливо	60 141
Витрати на амортизацію	75 378
Витрати на заробітну плату водіїв	43 920
Всього	179 439

Джерело: складено автором

Тож, загальні річні витрати, в які входять витрати на паливо, амортизацію та заробітну плату робітників становлять 179 439 євро.

Знаючи загальні витрати є змога розрахувати витрати на кілометр і порівняти їх з витратами при поточній системі роботи з перевізниками.

Витрати за км = загальні витрати / кількість пройдених км.

Витрати за км = $179\,439 / 168\,742 = 1,06$ євро за км.

Для порівняння, як ми дізналися з заявок ТОВ «ЛК – ТРЕЙД», перевізники – партнери беруть 1,56 євро за км.

Витрати на перевезення за допомогою перевізників: $168\,742 * 1,56 = 263\,237,52$ євро в рік.

Проте, це стосується лише дороги в одну сторону – до замовників. Водночас транспортний засіб має обов'язково повертатися на базу або до наступного пункту навантаження, і такий зворотний рейс без вантажу формує порожній пробіг, що суттєво підвищує загальні витрати на перевезення.

З логістичної точки зору, організація ефективного вантажного транспорту передбачає мінімізацію простоїв і порожніх переїздів, які не генерують доходу, але супроводжуються витратами на паливо. Тому одним із ключових завдань при впровадженні власного автопарку є забезпечення максимального завантаження транспортного засобу як у прямому, так і у зворотному напрямках.

Для вирішення цієї задачі ТОВ «ЛІК ТРЕЙД» має можливість використовувати сучасні онлайн-біржі вантажоперевезень, такі як Lardi Trans та Della, що забезпечують пошук вантажів для зворотного завантаження з країн імпортерів до України. Завдяки цьому підприємство не лише знижує частку витрат на порожній пробіг, а й може отримувати додатковий дохід, виконуючи замовлення третіх сторін. Таким чином, функція автопарку переходить із суто обслуговуючої до прибуткової логістичної одиниці, що сприяє підвищенню ефективності використання основних засобів і дозволяє частково компенсувати витрати, пов'язані з експлуатацією транспорту.

Так як неможливо розрахувати відстані подачі авто, будемо вважати, що вантаж береться з місця попереднього розвантаження і відповідно відстань назад до складу залишається такою ж, 168 742 км в рік.

Візьмемо відносно невелику ціну з прикладів пропозицій на платформі Lardi Trans без перспективи торгу для потенційно швидкого та надійного підбору вантажа.

Як видно на рисунку 3.3, ціна складатиме 0,9 євро за кілометр.

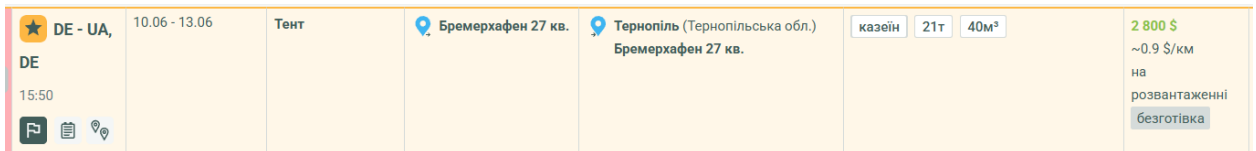


Рис 3.3. Приклад пошуку вантажів для ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» на платформі Lardi

Джерело: [65]

Тепер розрахуємо дохід від послуг перевезень.

$$168\,742 * 0,9 = 151\,867,8 \text{ євро на рік}$$

Наступний крок – розрахуємо витрати на повернення транспорту назад, розраховуються лише витрати на паливо і враховуючи відсутність змін у відстанях, вони залишаються такі ж – 60 141 євро на рік.

Віднімемо від доходу витрати і отримаємо $151\,867,8 - 60\,141 = 91\,726,8$ євро на рік.

Всього зменшення витрат:

$$263\,237,52 - 179\,439 = 83\,798,52 \text{ євро.}$$

Таким чином, зниження витрат завдяки впровадженню власного автопарку складають 83 798,52 євро на рік.

Зменшення витрат на 1 км:

$$1,52 - 1,06 = 0,46 \text{ євро за км.}$$

Таким чином, зниження витрат на 1 км складає 0,46 євро.

Розрахуємо загальні витрати підприємства, враховуючи прибуток від зворотніх рейсів: $91\,726,8 - 179\,439 = -87\,712,2$. Тож, витрати підприємства складають 87 712,2 євро в рік.

Загальне зниження витрат виходить $263\,237,52 - 87\,712,2 = 175\,525,32$ євро.

Додатковий прибуток отримано завдяки зниженню вартості доставки.

$$\text{Чистий прибуток: } 175\,525,32 * 0,82 = 143\,930,76 \text{ євро}$$

Показник періоду окупності визначається статичним(бухгалтерським) методом і розраховується так:

$ПО_n = \frac{I_{взаг}}{ЧГП_{сер}}$, де ЧГПсер – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проєкту.

Чистий грошовий потік:

$$ЧГП = \Delta Пч + \Delta Ам$$

$$ЧГП = 143\,930,76 + 75\,378 = 219\,308,76 \text{ євро}$$

$$ПО = 376\,890 / 219\,308,76 = 1,7 \text{ року.}$$

При терміні зносу транспортних засобів 5 років – проєкт доцільний.

Переведемо результати в гривні по поточному курсу НБУ – 46,8 грн за євро та викладемо у табл. 3.10:

Таблиця 3.10

Результати проведеного заходу виражені у гривні

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Інвестиційні витрати	тис.грн	17 638,45
Витрати на паливо	тис.грн	2814,56
Витрати на амортизацію	тис.грн	3527,69
Витрати на заробітну плату водіїв	тис.грн	2055,45
Загальні щорічні витрати	тис.грн	8397,74
Витрати на 1 км	грн	49,6
Зниження витрат на перевезення власної продукції	тис.грн	3921,77
Зменшення витрат на 1 км	грн	21,52
Дохід від послуг сторонніх перевезень	тис.грн	7107,41
Витрати на послуги сторонніх перевезень	тис.грн	2814,56
Чистий прибуток	тис.грн	6735,95
Термін окупності	роки	1,7

Джерело: складено автором

З метою оцінки впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» було проведено порівняльний аналіз ключових економічних показників за базисний та проєктний періоди. Результати наведені у вигляді таблиці абсолютних та відносних відхилень, що дозволяє наочно відстежити динаміку змін у фінансово-господарській діяльності підприємства. У фокусі аналізу перебували показники виручки, витрат, прибутку, рентабельності, а також ефективності використання ресурсів (капіталу, активів, основних засобів, персоналу).

Особлива увага була приділена оцінці впливу логістичного вдосконалення, яке передбачало зменшення витрат на збут за рахунок використання зворотних вантажів, що дало змогу знизити витрати при збереженні обсягів реалізації на незмінному рівні. Такий підхід дозволяє оцінити не лише фінансовий результат у грошовому вимірі, але й ефективність управлінських рішень. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «ЛК – ТРЕЙД» представлені у табл. 3.11

Таблиця 3.11

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ
«ЛК – ТРЕЙД»**

Показник	Од. виміру	Базисний рік	Проектний рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	208542,0	208542,0	0	0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	159477,0	159477,0	0	0
Витрати на збут	тис. грн	21956,0	18034,23	-3921,77	-17,86
Повні витрати	тис. грн	195364,0	191442,23	-3921,77	-2,01
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	13178,0	17099,77	+3921,77	+29,76
Інші операційні доходи	тис. грн	10304,0	17411,41	+7107,41	+68,98
Інші операційні витрати	тис. грн	12192,0	15006,56	+2814,56	+23,09
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	11290,0	19504,62	+8214,62	+72,76
Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	3007,0	9742,99	+6735,95	+224,01
Середньорічна вартість активів	тис. грн	185412,0	203050,45	+17 638,45	+9,51
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	18412,0	36050,45	+17 638,45	+95,80
Чисельність промислово-виробничого персоналу	осіб	44	47	+3	+6,82
Витрати на 1 грн доходу	коп.	93,68	91,8	-1,88	-2,01
Продуктивність праці ПВП	тис. грн/особу	4741,0	4437,0	-304,00	-6,41
Рентабельність продукції	%	6,74	8,93	+2,19	X
Рентабельність діяльності	%	1,44	4,67	+3,23	X

Джерело: складено автором

Аналіз відхилень засвідчив позитивний вплив впровадження власного автопарку на фінансові показники ТОВ «ЛК – ТРЕЙД». Незважаючи на те, що чистий дохід від реалізації продукції залишився на сталому рівні (208542

тис. грн), значне скорочення витрат на збут на 3921,77 тис. грн або –17,86% дозволило покращити загальні фінансові результати підприємства.

Зокрема, прибуток від реалізації продукції зріс на 29,76%, а операційний прибуток – на 72,76%. Таке зростання прибутковості відбулося без збільшення виручки, а лише завдяки оптимізації витрат. Також спостерігається позитивна динаміка рентабельності діяльності, яка зросла з 1,44% до 4,67%, що свідчить про підвищення ефективності функціонування підприємства внаслідок впровадженого заходу.

Разом з тим, відзначається певне погіршення показників продуктивності праці (–6,41%), що зумовлено збільшенням обсягів активів і основних засобів без пропорційного зростання доходу. Зниження рентабельності власного капіталу пов'язане з суттєвим зростанням його середньорічного обсягу.

У цілому, результати аналізу підтверджують доцільність впровадження власного автопарку, оскільки при стабільному рівні виручки підприємству вдалося суттєво покращити фінансовий результат за рахунок оптимізації витрат та залучення додаткових операційних доходів.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Реалізація програми оптимізації логістичних витрат ТОВ "ЛК – ТРЕЙД", заснованої на впровадженні власного автопарку, потребує належного управлінсько-організаційного супроводу. Успішне впровадження обґрунтованого управлінського рішення можливе лише за умов системного підходу до планування, чіткого дотримання етапності реалізації, належного кадрового забезпечення, ресурсної підтримки та ефективного управління ризиками. Цей підхід передбачає забезпечення погоджених дій на стратегічному, тактичному та операційному рівнях менеджменту підприємства.

По-перше, слід чітко визначити структуру управління проектом, яка передбачатиме розподіл ролей та обов'язків серед учасників (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Етапи прийняття рішень щодо впровадження власного автопарку для
ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»**

Етап	Назва операції	Тривалість	Відповідальні особи
1	Аналіз логістичних витрат	1 тиждень	Фінансовий аналітик, логіст
2	Розробка внутрішніх регламентів	1 тиждень	Юрист, керівник проєкту
3	Комунікація з клієнтами	2 тижні	Менеджер з логістики
4	Пілотне тестування	1 тиждень	Вся команда
5	Повномасштабне впровадження	Постійно	Керівник проєкту, головний логіст
6	Щомісячний контроль і коригування	Постійно	Аналітик, керівник, менеджер

Джерело: складено автором

На першому етапі реалізації заходу доцільно здійснити підготовчі роботи, пов'язані з аналізом поточних логістичних процесів, маршруту транспортування та існуючих витрат на логістику. Аналітичний етап має на меті виявлення джерел потенційної економії та підготовку платформи для прийняття подальших управлінських рішень.

У межах організаційного етапу необхідно розробити відповідну нормативно-правову базу, зокрема положення про зворотну логістику, внутрішні регламенти та інструкції, які б регулювали взаємодію між відділами підприємства та клієнтами, що користуватимуться послугами перевезення. На цьому етапі затверджуються внутрішні накази, призначаються відповідальні особи та формуються тимчасові проектні команди, які здійснюють подальшу координацію.

Після завершення пілотного впровадження розпочинається стадія масштабного застосування перевезень у регулярній діяльності підприємства. Цей етап супроводжується постійним моніторингом ефективності — аналізом економії витрат та отриманого доходу, рівня завантаження транспорту, своєчасності доставки та задоволеності партнерів. За результатами щомісячного аналізу вносяться коригування в систему

логістичного обслуговування, що дозволяє підвищити її ефективність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Не менш важливим елементом є ресурсне забезпечення. Реалізація заходу вимагає наявності матеріально-технічних ресурсів (транспортні засоби, паливо, засоби зв'язку), фінансових (бюджет на оплату праці, витрати на маркетинг та обслуговування програмного забезпечення), інформаційних (доступ до платформ вантажоперевезень, облік даних) та трудових (кваліфікований персонал). Визначення потреби у ресурсах здійснюється ще на підготовчому етапі та коригується залежно від масштабів впровадження програми.

Особливу увагу слід приділити ризикам, які можуть виникнути в процесі реалізації заходу. До найбільш імовірних ризиків належать: нестабільність попиту на послуги перевезень, порушення термінів виконання замовлень, технічні несправності транспорту, юридичні ускладнення при оформленні договорів. Для зниження рівня цих ризиків доцільно передбачити систему моніторингу ризиків, розробку резервних маршрутів та створення алгоритмів дій у кризових ситуаціях. Ефективне управління ризиками дозволить зменшити можливі втрати та забезпечити стабільність функціонування логістичної

З метою ефективної реалізації управлінського рішення щодо створення власного автопарку та впровадження логістичного заходу, було розроблено організаційно-технологічну модель у вигляді діаграми Ганта. Така форма візуалізації дозволяє чітко визначити послідовність дій, тривалість виконання окремих етапів, а також взаємозв'язки між ними у часовому вимірі. Діаграма охоплює повний цикл реалізації заходу: від попереднього аналізу логістичних витрат і прийняття управлінського рішення до масштабного впровадження зворотної логістики як джерела додаткового прибутку. Діаграма Ганта представлена на рисунку 3.3.

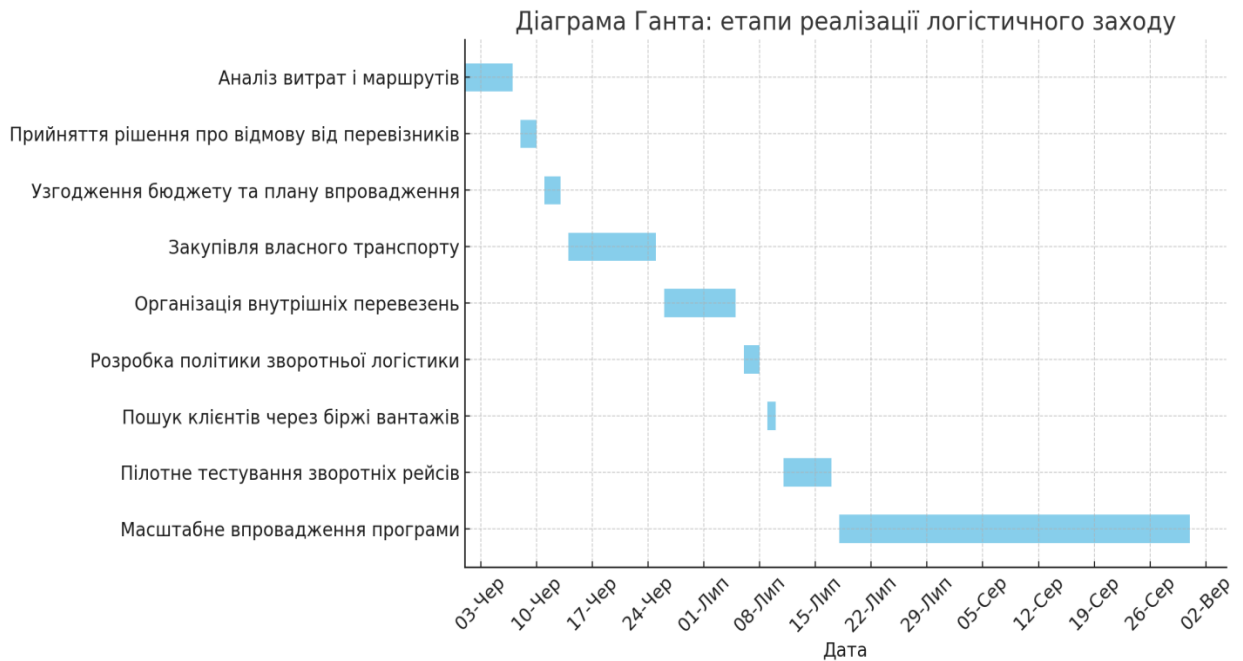


Рис 3.3. Діаграма Ганта по впровадженню власного автопарку для ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

Джерело: створено автором

Аналіз діаграми Ганта свідчить про послідовну та логічну організацію впровадження логістичного заходу.

Таким чином, управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми є складним, багатофакторним процесом, що охоплює стратегічне, тактичне і операційне управління. Лише за умови цілісного та послідовного підходу до впровадження заходу з урахуванням усіх організаційних компонентів, підприємство зможе досягти поставленої мети щодо зниження логістичних витрат та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано та розкрито ключові аспекти підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ЛК ТРЕЙД» через запровадження комплексного управлінського заходу — створення власного автопарку та запуск моделі зворотної логістики.

У підрозділі 3.1 проаналізовано основні напрями покращення логістичних процесів підприємства. На основі виявлених проблем у сфері використання сторонніх перевізників і нерівномірного завантаження транспортних засобів було сформовано пріоритети для прийняття відповідного управлінського рішення. Зокрема, на доцільності забезпечення підприємства власним транспортом із метою зниження витрат, посилення контролю над логістичними операціями та підвищення гнучкості в обслуговуванні клієнтів.

У підрозділі 3.2 здійснено економічну оцінку ефективності впровадження власного автопарку. Було проведено розрахунок показників у базисному та проектному варіантах. Дані свідчать про істотне покращення: Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 72,76%, а витрати на збут зменшились на 17,86%. Водночас спостерігається зменшення витрат на 1 гривню доходу, що свідчить про ефективність управління витратами. Рентабельність діяльності підприємства також показала позитивну динаміку, що підтверджує економічну доцільність впровадження нової логістичної моделі.

У підрозділі 3.3 було розроблено управлінсько-організаційне забезпечення реалізації обґрунтованого заходу. Запропоновано поетапну реалізацію програми, яка включає аналітичну підготовку, ухвалення рішення, узгодження бюджету, закупівлю транспорту, організацію внутрішніх перевезень, а також запровадження моделі зворотної логістики через біржі вантажів. Кожен етап описано в контексті виконавців, необхідних ресурсів, ризиків і засобів їх мінімізації. Візуалізація заходу представлена у формі

діаграми Ганта, що демонструє узгодженість процесів у часовому вимірі та дозволяє забезпечити контроль на кожному етапі реалізації.

Отже, результати розділу 3 підтверджують, що запропонований управлінський захід є стратегічно обґрунтованим і фінансово ефективним. Його реалізація дозволить підприємству знизити залежність від зовнішніх перевізників, скоротити витрати, покращити показники прибутковості та створити основу для додаткових доходів за рахунок зворотних логістичних перевезень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «ЛК-ТРЕЙД»)» було досягнуто поставлену мету та вирішено всі завдання, сформульовані на етапі постановки проблеми. Проведене дослідження охоплює теоретичні засади логістики, діагностику стану логістичної діяльності підприємства, обґрунтування ефективного заходу щодо її покращення та оцінку впливу цього заходу на ключові показники діяльності підприємства.

На основі узагальнення наукових джерел у першому розділі визначено, що логістична діяльність є системним і міжфункціональним процесом, який охоплює управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Ефективність логістики безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, його ринкову позицію, оперативність обслуговування клієнтів та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розкрито методичні підходи до аналізу логістичної системи, включаючи витратний, фінансово-економічний та індикаторний аналіз.

У другому розділі було проаналізовано ринок меду в Україні та країнах-імпортерах. Було виявлено, що ринок є досить насиченим та перспективним. Також було проаналізовано логістичну діяльність ТОВ «ЛК-ТРЕЙД», що спеціалізується на закупівлі, переробці та експорті меду. Було проаналізована система діяльності, особливості роботи з постачальниками та клієнтами. Діагностика показала, що значні витрати на транспортну логістику, обумовлені повною залежністю від сторонніх перевізників, негативно позначаються на діяльності підприємства. Вартість перевезення продукції за рік становила 12 319,51 тис грн, що є суттєвою частиною операційних витрат. Також було проаналізовано, що ТОВ «ЛК – ТРЕЙД»

У третьому розділі було обґрунтовано проект створення власного автопарку, що передбачає придбання трьох вантажних автомобілів MAN

TGX 18.480 та трьох напівпричепів Schmitz Cargobull 5 x SCS. Впровадження цього заходу дозволяє підприємству:

- Скоротити витрати на перевезення власної продукції на 3921,77 тис. грн на рік, що становить економію у $-17,86\%$ порівняно з базисним періодом;
- Отримувати дохід від логістичних послуг через завантаження зворотного рейсу вантажами сторонніх клієнтів на суму 7107,41 тис. грн на рік та сформувати додатковий прибуток;
- Зменшити логістичну залежність, підвищити гнучкість постачання і контроль за якістю виконання перевезень;

Запропонований захід створення власного автопарку передбачає зміни в фінансових показниках підприємства, зокрема: чистий прибуток зріс на 6735,95 тис.грн на рік, рентабельність продукції зросла на $2,19\%$, рентабельність діяльності підвищилась на $3,23\%$.

Початкові інвестиції у проєкт становили 17 638,45 тис. грн, і термін їх окупності склав 1,7 року.

Запропонований захід справив суттєвий позитивний вплив на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ЛК-ТРЕЙД». Скорочення витрат на логістику та перевезення власної продукції дозволило значно знизити загальну собівартість, а формування додаткового доходу від використання зворотних рейсів сприяло зростанню чистого прибутку та підвищенню рівня рентабельності. Залучення нових працівників (водіїв) не призвело до зростання витрат, оскільки вони повністю компенсовані прибутком від логістичних послуг. У цілому, впровадження власного автопарку дозволило підвищити ефективність господарської діяльності підприємства, забезпечити приріст прибутковості, оптимізувати використання ресурсів та скоротити термін окупності інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смирнова І. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі управління підприємством // Науковий вісник ОНАУ. – 2018. – №56. – С. 123–127. URL: <https://lib.osau.edu.ua/bitstream/123456789/2504>
2. European Logistics Association. ELA Glossary of Terms. URL: <https://www.elalog.eu>
3. Балабанова Л. В. Логістика: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 312 с.
4. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. – McGraw-Hill, 2019. – 578 p.
5. Мних Є. В., Рожко О. М. Логістика в управлінні підприємством. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 224 с.
6. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. – FT Press, 2021. – 354 p.
7. Крикавський Є. В. Логістика: теорія та практика. – К.: Знання, 2022. – 448 с.
8. Deloitte Insights. Digital Supply Networks. URL: <https://www2.deloitte.com>
9. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Еволюція підходів до управління логістикою підприємства // Вісник ЛТЕУ. – 2022. – №61. – С. 58–65.
10. Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. Вісник Львівського Торговельно-Економічного Університету. Економічні науки. No 68, 2022. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1169/1104>
11. Зорина Шацька, Олександр Стужний. Логістичний процес та його роль в діяльності сучасних підприємств. Київський національний університет технологій та дизайну, Україна. 2024. URL: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/mng/article/view/1667/1547>

12. Лихолат С. М., Нев'ядомський Р.-І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Випуск 35/2022
13. Н.В. Чернописька. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. Національний університет “Львівська політехніка”. 2008. С 265 – 271. URL: https://vlp.com.ua/files/38_4.pdf
14. Л. В. Костюченко, Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. Національний авіаційний університет, м. Київ. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/341733916_THE_METHODODOLOGY_OF_ENTERPRISE_LOGISTIC_ACTIVITY_STRATEGIC_ANALYSE
15. Waters D. *Global Logistics and Supply Chain Management*. – Kogan Page, 2020. – 320 p.
16. Chopra S., Meindl P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. – Pearson, 2021. – 640 p.
17. Окландер М. А., Шевченко С. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності логістичних систем // *Економіка транспорту і логістика*. – 2021. – №37. – С. 32–38.
18. Мельник О. Г., Стоян В. Ю. Особливості аналізу витрат на логістичну діяльність // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2020. – №71. – С. 119–123.
19. Дудченко Г. В. Ключові аспекти оцінювання логістичної діяльності підприємств // *Науковий вісник ХНАДУ*. – 2021. – №92. – С. 135–140.
20. Закон України «Про бджільництво» №1492-III від 22.02.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1492-14>
21. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>

22. Постанова КМУ про зміни у ветеринарних вимогах до експорту меду до ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/z-30-lystopada-zminiuiutsia-pravya-eksportu-medu-do-krain-ies>
23. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>
24. Офіційний сайт Мінагрополітики. URL: <https://minagro.gov.ua>
25. Новини про податкову реформу. URL: <https://7eminar.ua/news/1354-spiker-pidpisav-zakonoprojekt-11416-d-i-napraviv-na-pidpis-prezidentu>
26. Новина: ЄС відновив мита на український мед. URL: https://biz.ligazakon.net/news/230006_vrosoyuz-vdnoviv-mita-na-med-z-ukrani
27. Куць Т. В., Макарчук О. Г. Ринок меду в Україні: особливості функціонування та проблеми в сучасних умовах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 335 – 340. URL: <http://ujae.org.ua/rynok-medu-v-ukrayini-osoblyvosti-funktsionuvannya-ta-problemy-v-suchasnyh-umovah/>
28. Семенюк І. Ю., Лозовський О. М., Бантюк Д. О. Україна на світовому ринку меду: формування експортної стратегії для вітчизняних мсп в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 43, 2022. С. 128-132. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/24.pdf
29. Honey Market Size, Share & Industry Analysis. November 25, 2024. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/honey-market-100551>
30. Market.Us: Honey Industry: Key Strategies and Market Trends. July 14, 2024. URL: <https://www.morningagclips.com/market-us-honey-industry-key-strategies-and-market-trends/>
31. Peter Šedík, Elena Horska, Beata Skowron-Grabowska, Csaba Bálint Illés. Generation marketing in strategic marketing management: Case study of honey market. December 2018. Polish Journal of Management Studies. 326-

335. URL:

https://www.researchgate.net/publication/330026423_Generation_marketing_in_strategic_marketing_management_Case_study_of_honey_market

32. Укрінформ. Україна увійшла до п'ятірки світових експортерів меду. URL: <http://surl.li/rbihoi>
33. Публікація Скільки-Скільки. Експорт меду перевищив показник повних попередніх років – 65 тисяч тонн. 12 листопада 2024. URL: https://skilky-skilky.info/eksport-medu-perevyshchyv-pokaznyk-povnykh-poperednikh-rokiv-65-tysiach-tonn/?utm_source=chatgpt.com
34. Звіт про фінансові результати ТОВ «ЛК – ТРЕЙД». Баланс (звіт про фінансовий стан) - форма №1 (річна). Звіт про фін результати (звіт про сукупний дохід) - форма №2 річна. 2024.
35. Юлія Маковей. Все про ринок меду і заробітки бджолярів. Електронний ресурс Kurkul.com, 2024. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1661-med-deshevshaye-virobnitstvo-padaye--vse-pro-rinok-medu-i-zarobitki-bdjolyariv>
36. ТОВ «Асканія-Пак». Офіційний інтернет ресурс. URL: <https://ascania-pack.com/>
37. ТОВ «Юкрейніан Бі» (UBEE). Офіційний інтернет ресурс. URL: <https://ubee.ua/>
38. ТОВ «Бартник». Офіційний інтернет ресурс. URL: <https://bartnik.ua/>
39. ТОВ «Діоніс Мед». Офіційний інтернет ресурс. URL: <https://zlatomed.com.ua/products>
40. Opendatabot. ТОВ Лумелі. Електронний ресурс. URL: <https://opendatabot.ua/c/38954844>
41. Міністерство Юстицій. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Електронний ресурс. URL: <https://usr.minjust.gov.ua>
42. Державна служба статистики України. «Огляд ринку меду в Україні». URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

43. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань від ТОВ «ЛІК ТРЕЙД». URL: <https://clarity-project.info/edr/39691908>.
44. Офіційний сайт ТОВ «ЛІК – ТРЕЙД». Електронний ресурс. URL: <https://honey-way.com/about-us/>
45. Держпродспоживслужба. Правила експорту меду до країн ЄС. URL: <https://dpss.gov.ua/news/z-30-lystopada-zminiuiutsia-pravyla-eksportu-medu-do-krain-ies>
46. Куць Т. В., Макарчук О. Г. Ринок меду в Україні: особливості функціонування та проблеми в сучасних умовах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 335 – 340. URL: <http://ujae.org.ua/rynok-medu-v-ukrayini-osoblyvosti-funksionuvannya-ta-problemy-v-suchasnyh-umovah/>
47. Семенюк І. Ю., Лозовський О. М., Бантюк Д. О. Україна на світовому ринку меду: формування експортної стратегії для вітчизняних мсп в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 43, 2022. С. 128-132. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/24.pdf
48. Honey Market Size, Share & Industry Analysis. November 25, 2024. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/honey-market-100551>
49. Market.US: Honey Industry: Key Strategies and Market Trends. July 14, 2024. URL: <https://www.morningagclips.com/market-us-honey-industry-key-strategies-and-market-trends/>
50. Peter Šedík, Elena Horska, Beata Skowron-Grabowska, Csaba Bálint Illés. Generation marketing in strategic marketing management: Case study of honey market. December 2018. Polish Journal of Management Studies. 326-335. URL: https://www.researchgate.net/publication/330026423_Generation_marketing_in_strategic_marketing_management_Case_study_of_honey_market

51. Укрінформ. Україна увійшла до п'ятірки світових експортерів меду. URL: <http://surl.li/rbihoi>
52. Публікація Скільки-Скільки. Експорт меду перевищив показник повних попередніх років – 65 тисяч тонн. 12 листопада 2024. URL: https://skilky-skilky.info/eksport-medu-perevyshchyv-pokaznyk-povnykh-poperednikh-rokiv-65-tysiach-tonn/?utm_source=chatgpt.com
53. Звіт про фінансові результати ТОВ «ЛК – ТРЕЙД». Баланс (звіт про фінансовий стан) - форма №1 (річна). Звіт про фін результати (звіт про сукупний дохід) - форма №2 річна. 2024.
54. YouControl. ТОВ «Річ Трак» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43146464/
55. Opendatabot. ФОП Бондаренко Сергій Миколайович [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/2567423437>
56. Opendatabot. ТОВ «Агротеп» – дані про ліцензії на вантажні перевезення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/21496904>
57. Containershipinfo. 20ft Shipping Container Dimensions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.containersinfo.com/dimensions/20ft/>
58. Огляд сидільного тягача MAN TGX 18.480 BLS. Технічні характеристики. Електронний ресурс. URL: <https://zapchasti-chagatay.com.ua/obzor-sedelnogo-tyagacha-man-tgx-18480-bls.html?srsId=AfmBOooN9phwqRVok2uFUjTHC1g5wZwE78oHiZuvSgriMYuHjd5S766y>
59. Тентованный полуприцеп Schmitz Cargobull SCS UNIVERSAL 24/L-1362 EB. Київспецтехніка. Електронний ресурс. URL: <https://kievspecteh.com/ru/polupritsepy-tentovannye/tentovanniy-polupritsep-schmitz-cargobull?srsId=AfmBOoruVjBxPH40FiyYquMHsvkbiKFhWl44YSwCcvpXremetpkCfmNI>

60. Агротраксервіс. Новий тягач MAN TGX 18.480. Електронний ресурс. URL: <https://mantruck.com.ua/newvehicle/21076/>
61. Autoline. Новий напівпричіп тентований Schmitz Cargobull 5 x SCS 24. Електронний ресурс. URL: <https://autoline.ua/-/prodazh/napivprichepi-tentovani/Schmitz-Cargobull/5-x-SCS-24-LBW-2000-kg-LASIRUNGENTASCHEN--25041918465505538400>
62. Електронна автоцивілка. Parasol.ua URL: <https://parasol.ua/ua/osago/result>
63. Вартість послуги з реєстрації транспортного засобу. Офіційний сайт сервісного центру МВС. Електронний ресурс. URL: <https://khm.hsc.gov.ua/index/poslugi/skilki-koshtuyut-poslugi-z-reyestratsiyi-transportnogo-zasobu/>
64. Середня зарплата для Водій вантажівки по регіону. Jooble ua. Електронний ресурс. URL: <https://surl.li/ehlibm>
65. Біржа пошук вантажу та транспорту Lardi-Trans. Електронний ресурс. URL: <https://lardi-trans.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛК ТРЕЙД"

Дата (ріс, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ І

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2024	01	01
39691908		
UA000000001078669		
240		
46.71		

Територія Україна

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

Середня кількість працівників, осіб 37

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Солом'янська, буд. 20-В, оф. 1006, м. КИЇВ, 03110, УКРАЇНА

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2,5	-
Основні засоби :	1010	474,8	15 840,3
первісна вартість	1011	616,3	17 010,7
знос	1012	(141,5)	(1 170,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	477,3	15 840,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	15 354,7	29 419,2
у тому числі готова продукція	1103	15 341,0	29 201,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 431,5	31 323,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	327,5	1 482,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 447,0	64 682,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	22,0	146,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	451,8	849,5
Усього за розділом II	1195	29 034,5	127 902,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	29 511,8	143 743,1

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25,2	3 189,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	125,2	3 289,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	26 542,4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	190,4	1 059,2
розрахунками з бюджетом	1620	2,7	693,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,7	-
розрахунками зі страхування	1625	-	0,7
розрахунками з оплати праці	1630	-	2,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	29 193,5	81 709,2
Усього за розділом III	1695	29 386,6	110 007,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	29 511,8	143 743,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	120 786,3	10 877,7
Інші операційні доходи	2120	7 737,0	73,4
Інші доходи	2240	265,8	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	128 789,1	10 951,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(94 819,4)	(8 289,7)
Інші операційні витрати	2180	(28 261,4)	(2 644,4)
Інші витрати	2270	(1 851,0)	(1,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(124 931,8)	(10 936,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 857,3	15,1
Податок на прибуток	2300	(693,5)	(2,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 163,8	12,4

ЕП Зайченко
Сергій
Петрович

Керівник

(підпис)

Зайченко Сергій Петрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток Б

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛІК ТРЕЙД"	Дата (рік, місяць, номер документа)	КОДИ
Територія	Україна	за ЄДРР	20241202
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФІ	240
Вид економічної діяльності	Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.	за КВЕД	10.89
Середня кількість працівників	35		
Адреса, телефон	вулиця Солом'янська, буд. 20-В, оф. 1006, м. КИЇВ, 03110, УКРАЇНА		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			V
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

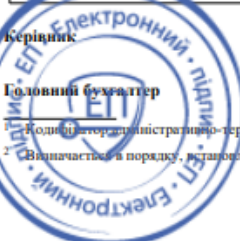
Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	15 841	12 798
первісна вартість	1011	17 011	17 484
знос	1012	1 170	4 686
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	8
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	15 841	12 806
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	29 419	52 281
виробничі запаси	1101	-	34 665
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	16 412
товари	1104	29 201	1 204
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 324	38 923
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	1 482	5 003
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	369
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	64 682	10 256
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	146	3 176
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	146	3 176
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження додатку Б

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	849	23
Усього за розділом II	1195	127 902	109 662
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	143 743	122 468

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 189	6 196
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	3 289	6 296
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	30 447	42 724
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благотворна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	30 447	42 724
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	26 542	70 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 059	3 181
розрахунками з бюджетом	1620	694	65
у тому числі з податку на прибуток	1621	693	-
розрахунками зі страхування	1625	1	-
розрахунками з оплати праці	1630	2	-
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	81 709	202
Усього за розділом III	1695	110 007	73 448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	143 743	122 468



Серійник

Головний бухгалтер

Сергій Петрович
 Зайченко

Зайченко Сергій Петрович

Ягич Олена Михайлівна

¹ Кодифікатор територіально-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	208 542	120 786
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(159 477)	(94 819)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	49 065	25 967
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	10 304	7 737
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(13 931)	(8 865)
Витрати на збут	2150	(21 956)	(9 450)
Інші операційні витрати	2180	(12 192)	(9 947)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 290	5 442
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	9	266
Інші доходи	2240	1	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(7 632)	(1 851)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку В

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 668	3 857
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(661)	(694)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 007	3 163
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

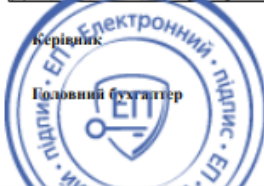
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 007	3 163

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 126	2 439
Витрати на оплату праці	2505	11 129	4 579
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 428	1 009
Амортизація	2515	3 516	1 029
Інші операційні витрати	2520	19 880	19 206
Разом	2550	48 079	28 262

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Зайченко
Сергей
Петрович

Зайченко Сергій Петрович

Ягич Олена Михайлівна

Додаток Г

COLLECTOR LIST / ПЕРЕЛІК ЗАГОТІВЕЛЬНИКІВ

№	ППП Заготівельника/Collector name	Адреса/Address	Телефон/Phone number	2024 р (попередній рік) - кількість меду, кг/honey amount, kg	2025 р (поточний рік) - кількість меду, кг/honey amount, kg	Тара/Container type
1	Алостолов Юрій Володимирович	Кіровоградська обл., Новоархангельський р-н, смт. Новоархангельськ, вул. Максимчука, буд. 10		207 360,00	14 297,90	Бочка200л,мб.,пластик,відро
2	Бондаренко Анатолій Петрович	Кіровоградська обл., Добровеличківський р-н., смт. Добровеличківка, вул. Шевченка, 56		262 537,80	13 443,40	Бочка200л,мб.,пластик,відро
3	Василенко Аліна Олександрівна	Дніпропетровська обл.,Синельниківський р-н., село Манівка, вул. Набережна, будинок 11		63 412,90		Бочка200л,мб.,пластик,відро
4	Клівенко Любов Дмитрівна	Миколаївська обл. Врадівський р-н, смт. Врадівка, вул. Леоніва, буд. 1		20 958,50		Бочка200л,мб.,пластик,відро
5	Кривоносов Олег Анатолійович	Кіровоградська обл., Кіровоградський р-н., с. Аджамка		10 476,30		Бочка200л,мб.,пластик,відро
6	Кулясіна Наталя Сергіївна	Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н., с. Колоно-Миколаївка, вул. Центральна 31		247 840,20	59 261,00	Бочка200л,мб.,пластик,відро
7	Логвиненко Роман Олександрович	Дніпропетровська обл., Покровський р-н, смт. Покровське, вул. 40 років Жовтня, 48 кв.7		182 545,40		Бочка200л,мб.,пластик,відро
8	Луштов Олександр Сергійович	м. Кропивницький, вул. Кропивницького, 67, к.2, кв.58		333 403,30	88 467,10	Бочка200л,мб.,пластик,відро
9	Масота Ігор Валентинович	Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Корнійчука, буд. 18, кв. 37		267 793,00	66 219,40	Бочка200л,мб.,пластик,відро
10	Медведков Владислав Вікторович	Кіровоградська обл., м. Кропивницький, вул. Олександра Олеся, буд. 15		66 138,90		Бочка200л,мб.,пластик,відро
11	Новіков Андрій Вікторович	Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Котлярського, буд. 11 кв. 25		113 608,20		Бочка200л,мб.,пластик,відро
12	Новікова Марина Сергіївна	Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Вересаєва, 24			17 081,50	Бочка200л,мб.,пластик,відро
13	Порохониченко Ростислав Володимирович	Дніпропетровська обл., Софіївський р-н., с. Мар'ївка, вул. Шкільна, 6		21 298,30	25 395,40	Пластик, відро
14	Рожко Максим Миколайович	Херсонська обл., Бериславський р-н., смт. Велика Олександрівка, вул. вільна, 14		25 999,50	19 162,20	Бочка200л,мб.,пластик,відро
15	Рушавин Артур Ванушович	Чернігівська обл. Корюківський р-н, м. Корюківка, вул. Весняна, 4		206 411,00		Бочка200л,мб.,пластик,відро
16	Сімаков Віктор Володимирович	Кіровоградська обл., м. Кропивницький, вулиця Свердлова, буд. 162		199 363,60		Бочка200л,мб.,пластик,відро
17	Сімакова Оксана Володимирівна	м. Кіровоград, вул. Свердлова, буд. 162			1 469,40	Бочка200л,мб.,пластик,відро
18	Сіненко Валентина Павлівна	Кіровоградська обл., Добровеличківський р-н., с. Новолуківка, вул. Садова, 20		19 022,30		Бочка200л,мб.,пластик,відро
19	Скуртов Валерій Володимирович	Кіровоградська обл., м. Новоукраїнка, пров. Херсонський, 54		99 024,60	12 768,50	Бочка200л,мб.,пластик,відро
20	Тернова Олена Валеріївна	Кіровоградська обл., Маловисівський р-н., м. Мала Віска, вул. Калинова, буд. 93		57 239,50	40 269,10	Бочка200л,мб.,пластик,відро
21	Ткачук Василь Павлович	Миколаївська обл., м. Миколаїв, просп. Центральний, буд. 4, кв. 32		204 112,20	2 261,50	Бочка200л,мб.,пластик,відро
22	Чорна Людмила Василівна	Кіровоградська обл., Долишський р-н, м. Долишське, вул. Заводська,14		117 651,00	22 666,10	Бочка200л,мб.,пластик,відро
23	Шефер Володимир Олександрович	Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Володимира Винниченка, 30		53 941,00		Бочка200л,мб.,пластик,відро
24	Якименко Віктор Емільович	Сумська обл., м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, буд. 160/6, кв. 11		41 365,30		Бочка200л,мб.,пластик,відро
Всього/Total				2 821 502,80	382 762,50	

Продовження додатку Г

Перелік пасічників /List of beekeepers						
від заготівельника/of collector (sub collector)/ або прями закупівлі від пасічників/ direct purchases						
адреса/address				закупівля напряму у пасічника на склад: Кіровоградська обл., Кропивницький р-н., с. Грузьке, вул. Сабліна, 62		
телефон/phone number						
№	ІПН Пасічника/Beekeeper name	Адреса/Address	Телефон/Phone number	2024 р - кількість меду, кг/honey amount, kg	2024 р - кількість бджолоосіб, шт./hive counts, pcs	Тара/Container type
1	Онойченко Галина Петрівна	с. Овсяниківка, Кропивницький р-н., Кіровоградська обл.		152,00	10	відра 20л
2	Коваленко Сергій Іванович	с. Соколівка, Кропивницький р-н., Кіровоградська обл.		29,50	100	баклажки
3	Драбенко Богдан Андрійович	с. Листопадове, Новомиргородський р-н., Кіровоградська обл.		1 603,00	50	бочка, м/б, к/з, пл
4	Янкевич Анатолій Іванович	м. Кропивницький		1 040,90	10	к/з
5	Декар Оксана Вікторівна	смт. Бабанка, Черкаська обл.		769,00	15	відра 20л
6	Потьомкін Артем Віталійович	Кропивницький р-н. с. Карлівка		1 569,00	20	відра, м/б, к/з, м/в
7	Базик Віталій Іванович	м. Кропивницький		640,00	10	м/б
8	Квиновий Олександр Андрійович	Звенигородський р-н. с. Княжа		2 312,70	80	бочка
9	Пашков Володимир Павлович	Олександрівський р-н. с. Несваткове		853,00	40	м/б
10	Пухир Руслан Вікторович	м. Кіровоград		745,50	150	відра, м/б
11	Козир Станіслав Михайлович	смт. Олександрівка		194,70	36	м/б
12	Кравченко Віталій Іванович	смт. Олександрівка		602,40	45	м/б, пластикова бочка
13	Ляшок Артур Вікторович	м. Кіровоград, вул. Слави, 19		1 920,50	30	відра 20л, м/б
14	Мосійчук Ігор Миколайович	Гошанський р-н. с. Пустомити		191,80	50	відра 10л.
Всього/Total				12 624,00	646	

Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 3-7 квітня 2023 р. – Київ: НУХТ. – Ч.3.

19.Удосконалення організації перевезень вантажів КК «ROSHEN»

Михайло Сидоренко

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Оптимальний вибір перевізника є запорукою успіху підприємства у конкурентній боротьбі. Дослідження ринку транспортних послуг вказує на те, що роль вдалого вибору перевізника буде тільки зростати.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є методична література, інтернет-ресурси, статистична звітність та аналітичні матеріали досліджуваного підприємства. Використані методи аналізу, синтезу, узагальнення, системного підходу.

Результати. Продукція КК «ROSHEN» щодня доставляється у різні куточки України. Головним перевізником продукції КК «ROSHEN» є компанія «Дженерал Транс Альянс Логістик». Загалом парк автомобілів КК «ROSHEN» налічує 137 вантажівок, 60 з яких є власністю підприємства, а 77 – наймані і належать «Дженерал Транс Альянс Логістик». Тобто кількість найманого транспорту підприємства перевищує кількість власного. До того ж компанія-перевізник пропонує вантажівки з більшою вантажопідйомністю.

Задача вибору оптимального перевізника вирішується на основі певних критеріїв. У загальному випадку визначення системи критеріїв залежить від виробничої та логістичної стратегій конкретного підприємства. Перелік критеріїв, що використовується для аналізу потенційних перевізників, може бути дуже великим. Автором вибрано ті, які, на його думку, є найбільш важливими для КК «ROSHEN». У перелік входять тарифи на перевезення вантажів та загальні витрати; надійність та якість обслуговування; наявність додаткового обладнання для транспортування вантажів; надійність

дотримання термінів доставки; стан транспортних засобів; пропозиція експедирування.

Тарифи на перевезення вантажів є одним із найголовніших критеріїв, тому що від цього залежить рівень співпраці з перевізником, дохід компанії, ціна кінцевого продукту, а тому й конкурентоспроможність.

Надійність та якість обслуговування є основою відносин між постачальником і перевізником. Це те, що формує репутацію як компанії-виробника, так і компанії, яка займається транспортуванням.

Наявність додаткового обладнання для транспортування вантажів теж належить до особливостей продукції КК «ROSHEN», оскільки без рефрижераторів неможливо буде доставляти продукти у початковому стані.

Надійність дотримання термінів доставки – дуже важливий критерій для будь якої компанії, яка піклується про свою репутацію. Продукція КК «ROSHEN» має свій термін придатності, і дуже важливо вчасно оновлювати продукцію у тих чи інших торговельних мережах, аби не губити потенційні гроші.

Стан транспортних засобів дуже важливий у такій сфері, як вантажні автомобільні перевезення. Надійність та якість перевезень, про які йшла мова вище, залежать і від стану вантажівок.

На думку автора, пропозиція експедирування дуже важлива у співпраці з особливо крупними постачальниками. Постачальник в основному повинен контролювати процес перевезень, а не організовувати його.

Висновки. Ефективне вирішення задачі вибору перевізника є основою успішного функціонування кожного підприємства. Вдосконалення перевезення вантажів автомобільним транспортом шляхом аналізу, фільтрації та якісного відбору перевізників дуже ефективно, оскільки при правильному висновку компанія-постачальник, у нашому випадку КК «ROSHEN», отримує не просто комфортні доставки, а й покращення всієї логістичної системи. Вплив проявляється у коштах, репутації, швидкості та якості тощо.

РОЗВИТОК РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ЧАС

Михайло Сидоренко

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Від початку повномасштабного вторгнення логістичні послуги в Україні вже неодноразово перебудовувалися в залежності від поточної воєнної ситуації. Ринок послуг змінювався разом з адаптацією логістичних представників до умов та розвитком процесів транспортування.

Морські перевезення до війни були основним способом для експорту продукції агропромислового комплексу. Крім того, вони були основними шляхами експорту для металургії, хімічної промисловості, мінеральних добрив та іншої продукції. Росія, заблокувавши українські порти, завдала потужного удару по економіці України. До повномасштабного вторгнення значну частину імпорту та близько 70% експорту здійснювали саме морським сполученням, а для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90%. Завдяки зусиллям України, Туреччини та ООН у липні 2022 року було запущено Чорноморську зернову ініціативу, яка частково відновила експорт українського зерна через порти «Чорноморськ», «Одеса» та «Південний».

Вантажні перевезення залізницею у 2022 році скоротилися на 65,3%. Фактично перервалися транзитні перевезення міжнародними коридорами сполученням Азія – Європа. Окрім того, слід взяти до уваги існуючі суттєві проблеми із вивезенням продукції, які виникли через

перевантаження залізничного сполучення та вузькі місця. Причиною стали:

- обмеження пропускної спроможності на пунктах пропуску;
- технологічні обмеження, пов'язані зі зміною візків вагонів;

- обмеження на стиках взаємодії різних видів транспорту: європейські порти не спроможні обробляти таку кількість зернових у вагонах;
- обмеження складської інфраструктури: фізична відсутність складів для обробки/зберігання та накопичення зернових тощо.

Але війна, вводячи свої корективи, вимагає нових рішень і розвитку логістичних процесів. Таким чином, Україна, нарешті, прийшла до контрейлерних перевезень, які вже давно використовуються і популярні у Європі. Не зрозуміло, чому раніше не розвивали контрейлерні перевезення. Тим більше в умовах війни, коли повітряний і морський вантажний транспорт майже не працює. Треба використовувати на повні потужності всі види транспорту, які можуть в умовах війни перевозити вантажі, і в тому числі їх комбінування. Якби раніше цим зайнялись, то, можливо, зараз, під час війни, все було б відпрацьовано і вже використовувалось, розвантажуючи перевантажений автомобільний вантажний сектор.

Оскільки перевезення вантажів морським і залізничним транспортом мають свої обмеження, вітчизняний ринок транспортних послуг почав надавати пріоритет автомобільному транспорту для перевезень вантажів, а вантажовідправники та перевізники були вимушені змінити логістику експортних перевезень і спрямувати вантажі на західні прикордонні переходи.

Організація перевезень автомобільним транспортом стала складним завданням через низьку пропускну спроможність прикордонних переходів на заході України, а вартість логістики значно зросла. Крім того, бізнес почав масово стикатися з проблемами в європейських портах. Це стосується роботи митних та інших контролюючих органів, часу роботи терміналів та якості обслуговування.

Автомобільна логістика взяла на себе основний «удар» в перші місяці повномасштабного вторгнення. Що саме сприяло розвитку автомобільної логістики:

1. Відкриття Єчерги. Серйозне вдосконалення логістичної системи на кордонах і вирішення проблем з величезними чергами.

2. Створення системи «Шлях» – це державна цифрова платформа, запущена в Україні з метою оптимізації процесу виїзду за кордон чоловіків віком від 18 до 60 років під час воєнного стану. Основні функції:

- реєстрація та верифікація водіїв;
- отримання дозволу на виїзд;
- контроль на кордоні.

3. Відкриття нових пропускних пунктів.

Річковий транспорт. *На початку повномасштабного вторгнення росії Дніпро виявився заблокованим. А 6 червня 2023 року Каховська ГЕС була зруйнована і однойменне водосховище обміліло. Тепер повноцінне відновлення судноплавства на Дніпрі можливе лише тоді, коли буде відновлений судноплавний шлях. Таким чином, надання послуг з річкових перевезень по Дніпру майже повністю призупинено.*

З початком війни та окупації морського простору, саме річковий транспорт частково забезпечив потреби імпорту для України. Важливе значення в цьому зіграла активізація судноплавства на Дунаї та діяльність морських портів Рені, Ізмаїл та Усть-Дунайськ.

Взагалі, Україна належить до країн, які мають потужний потенціал розвитку внутрішніх водних шляхів та річкового транспорту. Ресурси і можливості були і є, але, на жаль, цей напрямок занепадав. В Європі річкові перевезення – це досить розвинута сфера, з чого можна було брати приклад. До того ж заздалегідь розвинута система скоротила б витрати на термінове вдосконалення під час війни і зекономила б час.

Український транспортно-логістичний комплекс зміг адаптуватись до викликів війни. Ринок послуг змінювався разом з адаптацією логістичних представників до умов та розвитком процесів транспортування. Україна використовує альтернативні маршрути, зокрема річковий транспорт, для забезпечення експорту та імпорту товарів в умовах блокування морських

портів. Впровадження контрейлерних перевезень, цифрових систем управління логістикою та розвиток інфраструктури дозволяють оптимізувати логістичні процеси в Україні навіть під час війни.

Науковий керівник к.е.н.,доц. Реніч Т.А.

КОНФЛІКТИ ЦІЛЕЙ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОСТЕНД»

**М.М. Сидоренко,
Т.А. Репіч, канд. екон. наук**
Національний університет харчових технологій

Серед ключових завдань логістичної діяльності особливо важливим є мінімізація наявних конфліктів цілей. Робота логістичних систем неминуче супроводжується різними суперечностями між цілями діяльності. Кожне зниження витрат в одній зі сфер діяльності обов'язково обертається зростанням витрат у іншій. Завданням менеджменту в логістиці є знаходження оптимального балансу цих коливань. На рис. 1 представлено приклади таких конфліктів, що виникають під час формування логістичних витрат.

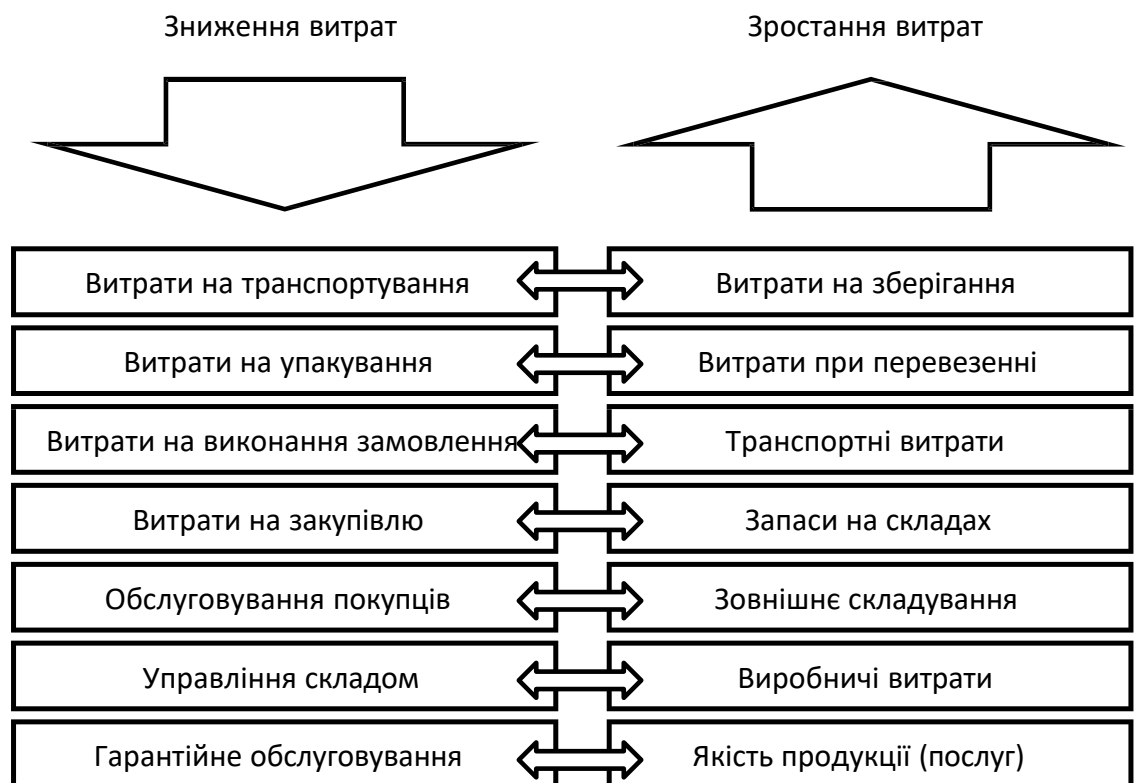


Рис.1. Конфлікти цілей при формуванні логістичних витрат [1]

Звичайно, ключовим викликом у логістиці є знаходження балансу між витратами на доставку та зберігання: менші партії замовлень зменшують складські витрати, але збільшують транспортні, тоді як більші партії мають

протилежний ефект. Конфлікт упаковка–перевезення: якісна стійка упаковка обходиться дорожче, але зменшує втрати при транспортуванні та складуванні. Баланс закупівля–склади: якщо купувати великими партіями, то можна заощадити на одиниці товару. Але при цьому зростуть витрати на зберігання. Конфлікт гарантійного обслуговування та якості продукції: якісна продукція викликає менше гарантійних випадків, але обходиться дорожче при розробці і виробництві. Але існують також інші спрямування конфліктів цілей, при яких зниження витрат обов’язково провокує зниження якості обслуговування споживачів. Такий конфлікт між логістичними витратами і задоволенням потреб споживачів –

базовий конфлікт логістичної діяльності (рис. 2).

Дослідження конфліктів цілей, які виникають у процесі організації вантажоперевезень, зроблено на прикладі роботи ТОВ «ЄвроСтенд» [2]. Підприємство спеціалізується на виробництві та продажу торгового обладнання та володіє автопарком з чотирьох 22-тонних фур. Ці транспортні засоби використовуються як для перевезення власної продукції, так і для надання послуг стороннім замовникам.

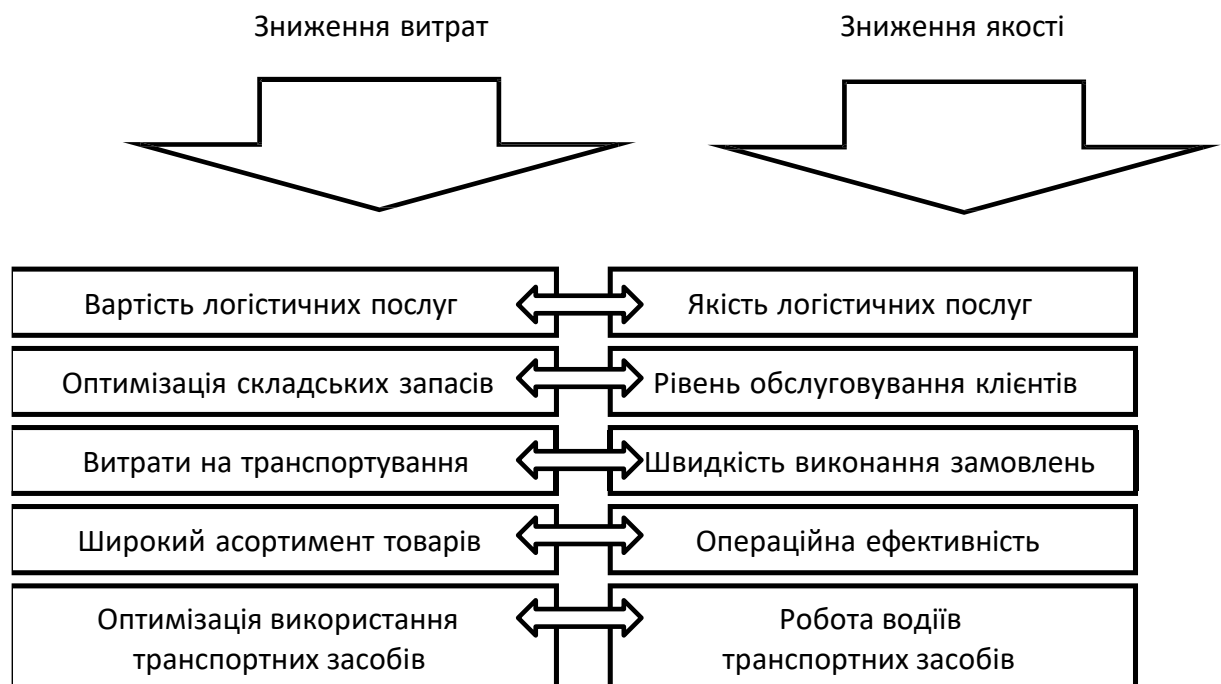


Рис. 2. Конфлікти цілей у логістичній діяльності

Джерело: сформовано авторами

Один із типових конфліктів цілей у логістичній діяльності є оптимізація складських запасів та витрати на обслуговування клієнтів. Цей конфлікт виникає, коли зниження рівня запасів для зменшення витрат на зберігання може призвести до дефіциту товарів, що негативно вплине на обслуговування клієнтів та рівень їх задоволеності.

Широкий асортимент товарів і операційна ефективність: у компанії досить широкий асортимент, і розширення цього асортименту підвищує привабливість для клієнтів, але ускладнює процеси закупівель, зберігання і логістики, збільшуючи витрати на управління товарними запасами.

Оптимізація використання транспортних засобів і режим роботи водіїв: конфлікти між логістами та водіями стосувалися планування маршрутів і графіків роботи. Роль логістів – максимально оптимізувати використання транспортних засобів, скорочуючи час простою, збільшуючи кілометраж перевезення та зменшуючи кілометраж «подачі транспорту». Проте водії наполягали на дотриманні норм відпочинку, встановлених законодавством, а також зважали на власний фізичний стан.

Наведений перелік конфліктів не є вичерпним чи універсальним, проте він допомагає окреслити шляхи виявлення прихованих проблем підприємства у сфері міжфункціональної та міжорганізаційної взаємодії. Логістична служба може узгоджувати локальні цілі підрозділів, приводячи їх у відповідність із загальною стратегією підприємства. Це сприяє покращенню якості функціонування логістичної системи і усуненню міжфункціональних конфліктів між підрозділами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ящук Л.О. Логістика поштового зв'язку: навч. посібн. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 228 с.
2. <https://www.eurostand.net.ua/>.