

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки Родіної Юлії Володимирівни

академічної групи 073М-22з-2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Формування логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Поліфарб Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Баранець Г.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Баранець Г.В.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

«01» вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра**

студентці Родіній Ю.В. академічної групи 073М-22з-2

спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

на тему Формування логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Поліфарб Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 18 жовтня 2023 р. №1144-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Механізм формування логістичної стратегії в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.09.2023 р. – 30.09.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз ефективності господарської та логістичної діяльності ТОВ «Поліфарб Україна»	01.10.2023 р. – 31.10.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Напрями ефективного реалізації логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Баранець Г.В.

Дата видачі «01» вересня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «11» грудня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Родіна Ю.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра
студентки групи 073м-22з-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Родіної Юлії Володимирівни

на тему: Формування логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Поліфарб Україна»)

СТРАТЕГІЯ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РИНОК ЛАКОФАРБОВИХ МАТЕРІАЛІВ, ЕФЕКТ ЕКСПОРТУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТУ. СУПУТНИКОВИЙ МОНІТОРИНГ

Структура роботи: 87 сторінок комп'ютерного тексту; 19 рисунків; 26 таблиць; 38 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – логістична діяльність підприємства.

Мета роботи – дослідити теоретичні та методичні підходи до формування логістичної стратегії в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства, обґрунтувати вибір логістичної стратегії на промисловому підприємстві та визначити напрями її ефективної реалізації.

Основні результати кваліфікаційної роботи магістра полягають у такому: розглянуто теоретичні засади формування логістичної стратегії підприємства; визначено детермінанти формування логістичної стратегії в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства; здійснено аналіз конкурентної позиції підприємства в лакофарбовій галузі; виконано оцінку змін у стані підприємства за техніко-економічними показниками; проаналізувано ефективність логістичної діяльності підприємства; розраховано показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; обґрунтовано вибір логістичної стратегії промислового підприємства; запропоновано заходи щодо реалізації логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтовано їх ефективність.

Методи дослідження – абстрактно-логічний, систематизації та узагальнення; статистичний, порівняння, аналізу та синтезу; графічний, табличний.

Результати кваліфікаційної роботи магістра рекомендовано для використання лакофарбовим підприємствам.

Сфера застосування – логістична та експортна діяльність підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів досягається за рахунок економії на транспортних витратах в сумі 3,8 млн.грн. Як результат збитковість продажів зменшиться на 1,8%. Ефект експорту збільшиться на 42%, а ефективність експорту зросте з 1,16 до 1.19.

Значимість роботи – реалізація логістичної стратегії мінімізації витрат дозволяє підвищити показники результативності господарської діяльності підприємства на внутрішньому ринку та забезпечити зростання ефективності експортних операцій.

ABSTRACT

of qualification paper for the Master's degree
by the student of the academic group 073M-22Z-2
Dnipro University of Technology
Rodina Juliia

Title: The formation of a logistics strategy in the conditions of conducting foreign economic activities of the enterprise (based on the materials of "Polifarb Ukraine" LLC)

STRATEGY, LOGISTICS STRATEGY, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY,
MARKET OF PAINT MATERIALS, EXPORT EFFECT, EXPORT EFFICIENCY.
SATELLITE MONITORING

Structure: 87 printed pages; 19 figures; 26 tables; 38 references.

Object of development – logistic activity of the enterprise.

The aim of the paper – to investigate theoretical and methodological approaches to the formation of a logistics strategy in the conditions of the enterprise's foreign economic activity, to substantiate the choice of a logistics strategy at an industrial enterprise and to determine the directions of its effective implementation.

The main findings of the qualification paper for the Master's degree are as follows: the theoretical foundation of the formation of a logistics strategy is considered; the determinants of logistics strategy formation in the conditions of the enterprise's foreign economic activity are determined; an analysis of the company's competitive position in the paint and coating industry is carried out; an assessment of changes in the state of the enterprise based on technical and economic indicators is performed; the efficiency of the logistics activity of the enterprise is analyzed; indicators of the efficiency of the enterprise's foreign economic activity are calculated; the choice of the logistics strategy of the industrial enterprise is substantiated; measures for the implementation of logistics strategy in the conditions of conducting foreign economic activity are proposed and their effectiveness is proved.

Research methods – abstract-logical, systematization and generalization; statistical, comparison, analysis and synthesis; graphical and tabular interpretation.

The findings of the qualification paper for the Master's degree are recommended for use by enterprises of the paint and coating industry.

Application – logistic and export activities of the enterprise.

Financial viability of the proposed measures is achieved due to savings on transport costs in the amount of 3,8 million UAH. As a result, unprofitable sales will decrease by 1,8%. The export effect will increase by 42%, and the export efficiency will increase from 1,16 to 1,19.

The value of the research – implementation of the cost minimization logistics strategy allows to increase the performance indicators of the enterprise's economic activity in the domestic market and ensure increasing the efficiency of export operations.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	4
1. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та види логістичних стратегій	6
1.2 Складові механізми формування логістичної стратегії підприємства	13
1.3 Детермінанти логістичної стратегії підприємства в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності	20
2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОЛІФАРБ УКРАЇНА»	25
2.1 Загальна характеристика підприємства	25
2.2 Аналіз ринку ЛФМ та оцінка експортно-імпортних операцій	
2.3 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	33
2.4 Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства	39
2.5 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	48
3. НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВЕДЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1 Дослідження умов формування логістичної стратегії та обґрунтування її вибору	51
3.2 Впровадження системи супутникового моніторингу руху транспортних засобів TrustTrack та визначення його ефективності	58
Висновки	70
Перелік джерел посилання	73
Додаток А. Фінансова звітність ТОВ «Поліфарб Україна» за 2020-2021 рр.	77
Додаток Б. Відгук на кваліфікаційну роботу магістра	104
Додаток В. Рецензія на кваліфікаційну роботу магістра	105

ВСТУП

Важливе місце у формуванні стратегічних напрямів діяльності організації посідає логістична стратегія, як розглядається як одна з функціональних, відображує напрям реалізації загальної конкурентної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління.

На сьогодні підприємства не завжди формують логістичну стратегію. У багатьох випадках її елементи містяться в загальній економічній стратегії розвитку. Така ситуація виникає через відсутність доступної, адаптованої до підприємств методики розробки логістичної стратегії та механізмів контролю за її виконанням. Як наслідок, знижується ефективність загальної конкурентної стратегії.

Визначена проблема ще більш загострюється для підприємств, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, оскільки сучасне мислення логістики не зводиться лише до управління економічними потоками всіх видів і форм тільки в межах підприємства, а охоплює учасників ланцюгів поставок без зазначення державних (митних) кордонів.

В поточній господарській діяльності в умовах ведення зовнішньоекономічних операцій логістика як кількісно визначений елемент у вартості продукції грає важливу, а в ряді випадків вирішальну роль при обґрунтуванні доцільності тієї чи іншої зовнішньоторговельної угоди.

Отже, обрана тема дипломної магістерської роботи є важливою та актуальною.

Мета роботи – дослідити теоретичні та методичні підходи до формування логістичної стратегії в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства, обґрунтувати вибір логістичної стратегії на промисловому підприємстві та визначити напрями її ефективної реалізації.

Для досягнення поставленої мети в дипломній магістерській роботі поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади формування логістичної стратегії підприємства;
- дослідити складові механізму формування логістичної стратегії підприємства;
- визначити детермінанти формування логістичної стратегії в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз конкурентної позиції досліджуваного підприємства в лакофарбовій галузі;
- оцінити зміни у стані підприємства за техніко-економічними показниками;
- проаналізувати ефективність логістичної діяльності підприємства;
- проаналізувати показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- обґрунтувати вибір логістичної стратегії промислового підприємства;
- запропонувати заходи щодо реалізації логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтувати їх ефективність

Об'єкт розроблення – логістична діяльність підприємства.

Предмет розроблення – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічних операцій.

В роботі використано такі методи дослідження:

- абстрактно-логічний, систематизації та узагальнення – при розгляді теоретичних основ формування логістичної стратегії;
- системного підходу – при розгляді функціонування діяльності підприємства, елементів логістичної стратегії;
- статистичний, порівняння, аналізу та синтезу – при аналізі техніко-економічних показників; в оцінці параметрів логістичної діяльності, аналізі логістичних витрат, оцінці ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- графічний, табличний – при оформленні результатів досліджень.

Практична значущість. Запропонований в роботі підхід до розробки механізму логістичної стратегії передбачає на використання конкретних методів та інструментів, що дозволяє здійснити обґрунтований вибір логістичної стратегії підприємства та підвищити ефективність управління логістичними функціями та операціями. Рекомендації щодо впровадження системи моніторингу транспорту і контролю витрат палива TrustTrack мають відповідне економічне обґрунтування і можуть бути використані в господарській діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження:

1. Родіна Ю.В. Зміна підходів до управління запасами промислових підприємств в умовах воєнної агресії / Матеріали Круглого столу «Особливості управління під час воєнної агресії», 10 листопада 2022 р., м. Дніпро. (науковий керівник Баранець Г.В.)

1 МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види логістичних стратегій

Концепція стратегічного управління з'явилася в 1960-х рр. і невдовзі отримала широке застосування підприємствами всіх видів економічної діяльності. Стратегія підприємства визначається як модель певних рішень, дій, довгостроковий план підприємства, мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення конкурентних переваг [1]. Стратегія встановлює орієнтири та набори правил, які звужують варіанти вибору поведінки з розв'язання суперечностей у межах встановлених обмежень, а також відіграє роль засобу координації всіх ієрархічних рівнів підприємства, виступаючи, таким чином, як управлінський інструмент системи менеджменту [2].

Будуючи загальну стратегію розвитку та забезпечення конкурентних переваг, підприємства формують портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна з функціональних (поряд з виробничою (технологічною), фінансовою, маркетинговою, стратегією розвитку тощо), відображає напрям реалізації загальної стратегії підприємства за допомогою інструментів логістичного управління [3]. Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який стосується форм і засобів її реалізації на підприємстві, міжфункціональної і міжорганізаційної координації і інтеграції.

Логістика уособлює виробничо-обслуговуючий ресурс, наявність якого визначає можливість і варіанти реалізації як базової, так і функціональних стратегій. З цих позицій логістична стратегія підприємства може розглядатися як одна з ключових у портфелі стратегій його розвитку.

Логістична стратегія ідентифікується у логістичних системах та ґрунтується на таких цілях: оптимізація рівня запасів, мінімізація часу переміщення

матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного обслуговування, забезпечення мінімального акцептованого рівня загальних витрат у логістичному каналі тощо.

Різне розуміння та ідентифікацію логістичних стратегій пропонують різні автори. За Д. Уотерсом логістична стратегія включає усі довготермінові рішення, поєднані з логістичною діяльністю, складається з усіх стратегічних рішень і планів щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [4, с. 96].

Є. В. Крикавський зазначає, що логістичні стратегії подібні до інших функціональних стратегій і взаємопов'язані з конкурентними [5, с. 206].

У монографічному дослідженні Ільченко Н.Б. в результаті аналізу підходів різних авторів сформульовано висновок, що логістична стратегія підприємства [6]:

- формується на часовому (довгострокове планування), стратегічному (взаємозв'язок логістики з корпоративною стратегією), інтегрованому (інтегрування усіх економічних елементів), економічному (оптимізація руху економічних потоків) та інформаційному рівнях (формування ефективних інформаційних мереж);

- за змістом включає в себе цілі, критерії їх досягнення та заходи з раціонального управління та координації потокових процесів для досягнення цілей підприємства;

- полягає у підтримці корпоративної стратегії;

- націлена на зниження рівня витрат при досягненні максимально можливого рівня задоволення потреб споживачів.

Розглянувши наведені визначення різних авторів, можна зробити висновки, що логістична стратегія як інструмент реалізації корпоративної стратегії підприємства має підсилювати основні напрями її реалізації. Логістичну стратегію можна трактувати як сукупність дій, рішень та методів ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства.

На думку Тридіда О.М. та Танькова К.М., формування логістичної стратегії підприємства передбачає системний підхід, зваженість у прийнятті рішень і складається з таких етапів [7, с. 58]:

- визначення логістичної місії;
- формування стратегічних цілей та завдань;
- аналіз логістичного середовища підприємства;
- проведення логістичного аудиту;
- прийняття стратегічних логістичних рішень.

Крикавський Є.В. також підкреслює важливість системного підходу до формування логістичних стратегій, які повинні пов'язуватися з іншими функціональними стратегіями та відповідати оптимальній реалізації стратегії конкуренції фірми, а також охоплювати усі сфери діяльності підприємства. Реалізація логістичної стратегії вимагає забезпечення таких умов [5, с. 208]:

- наявність загальнокорпоративної стратегії та підтримувальних стратегій;
- можливість формування величини й структури виробництва (продажів) щодо вимог логістики;
- наявність вертикальної інтеграції сфер логістики підприємства;
- наявність структури постачання, виробництва та дистрибуції, що орієнтована на матеріальні потоки;
- відповідність систем управління та інформації;
- проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації.

Підходи науковців до вибору виду логістичної стратегії є досить різноманітними, іноді суперечливими. Визначаючи цілі логістичного управління на підприємстві, слід в якості напряму дій обрати чотири головні: мінімізація витрат, диверсифікація (продуктів, видів діяльності), спеціалізація, логістичні інновації. При цьому генеральна ціль одна – поліпшення якості обслуговування клієнтів, вона чітко простежується у всіх чотирьох розглянутих стратегіях, проте перша

стратегія мінімізації витрат – це суто логістичний підхід, спрямований на пошук компромісу «знизити витрати, але при цьому не допустити погіршення обслуговування», три інші стратегії уособлюють засоби досягнення генеральної цілі – диверсифікація продукції (видів діяльності), спеціалізація (переважно на підставі логістичного аутсорсингу), логістичні інновації (у будь-яких їх формах).

Стратегія мінімізації витрат поряд із стратегією повільного руху, стратегією «паузи» відноситься до групи стратегій стабілізації.

Логістична стратегія диференціації відноситься до групи стратегій зростання. За змістом вона близька маркетинговій стратегії розвитку і формування потреб потенційних споживачів. Мета стратегії – забезпечити високу якість обслуговування споживачів шляхом розширення переліку найменувань продуктів та послуг. Підприємство, яке реалізує дану стратегію, фокусується на споживачах та спрямовує свою діяльність у напрямках досягнення найбільш повного задоволення їх вимог, орієнтації логістичної діяльності на задоволення запитів споживачів, досягнення гнучкості та оперативності реагування на їх вимоги та уподобання, утримування репутації організації, яка забезпечує високу якість роботи, забезпечення післяпродажних контактів зі споживачами та ін. [8].

Маючи очевидні вигоди від диверсифікації (досягнення економії на «масштабі виробництва», зниження ризику в результаті його перерозподілу на різних ринках, усунення пробілів у технологічному процесі, доступ до нових технологій тощо), підприємство не може не враховувати й недоліки, які неодмінно супроводжують даний процес. До них відносять:

- економічні (неминуче зростання витрат (втрат));
- управлінські (підвищується складність управління підприємством);
- споживчі (ефект диверсифікації не гарантує стабільність (зростання) споживчого попиту);
- організаційні (зростає роль знань та досвіду управління новими продуктами або послугами).

Фокус логістичної стратегії може бути націлений на зосередження підприємства на основні види діяльності (ключові компетенції), і відповідно передачу

частини непрофільних функцій чи операцій (обслуговуючих, допоміжних, основних) логістичним провайдером на ринку (аутсорсерам). В тому випадку, якщо підприємство не до кінця використало існуючі можливості в межах існуючого ринку (товару) і може отримати додаткові вигоди та розвиток за рахунок удосконалення окремих бізнес-операцій в межах діяльності свого напряму (ринку, товару), дана стратегія може визначатися як стратегія логістичного аутсорсингу, тобто організаційна технологія, яка дозволяє розподілити ринкові ризики, отримати доступ до сучасної техніки та технології при незмінній величині витрат, знизити потребу в інвестиціях у непрофільні напрями діяльності підприємства, досягти економії у витратах на персонал, реалізувати схеми гнучкого управління бізнесом, знизити логістичні витрати тощо.

Слід зазначити, що в окремих випадках логістичний аутсорсинг використовується з метою диверсифікації бізнесу, але більшою мірою така ситуація характерна для невиробничих підприємств (торговельних, транспортних), для яких характерний високий рівень логістичних витрат і відповідно їх зниження дає відчутні можливості вивільнити кошти для освоєння нових сфер діяльності (ринків, товарів).

Стратегія логістичних інновацій виходить з необхідності забезпечення в умовах максимальної невизначеності результату діяльності підприємства необхідних логістичних інноваційних технологій для підтримки нового товару на всіх етапах його життєвого циклу, визначення ринків постачальників сировини і матеріалів, забезпечення очікуваного споживачами рівня сервісу. Фактично дана стратегія є наслідком складного поєднання виробничої та логістичної діяльності, тому її вибір неодмінно супроводжується встановленням посиленних вимог щодо максимальної інтеграції даної стратегії у загальну корпоративну стратегію підприємства [9].

Загалом різноманітність форм і умов стосовно рівня логістичного управління, унеможливорює формулювання типів логістичних стратегій, але їх можна диференціювати щодо вирішення базових логістичних проблем. Відповідна класифікація наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні логістичні стратегії [8]

Назва стратегії	Характеристика
Стратегія низьких витрат	Супроводжується процесами стандартизації, що дає змогу досягти ощадності виробництва. Стандартизації підлягають не тільки окремі вироби, їх елементи, компоненти, сировина та матеріали, але й документи, процедури, організаційні структури тощо, що разом і забезпечує зниження витрат логістичних систем.
Стратегія інтеграції функцій і процесів	В основі лежить суцільна інтеграція і кооперація всіх сфер діяльності в ланцюгу поставок
Стратегія консолідації (транспорту, складів, запасів)	Мета – досягнення ефекту масштабу, за рахунок чого досягається зниження витрат. Прикладами таких стратегій може бути локалізація запасів із зменшенням числа складів, що дозволяє зменшити величину страхових запасів без зниження рівня обслуговування клієнта.
Стратегія зменшення або ліквідації запасів	Прикладами реалізації, ефективного співвідношення «логістичні витрати – рівень обслуговування клієнта» є ECR – ефективна стратегія обслуговування клієнта. Заслуговує на увагу як практична реалізація стратегій скорочення циклу концепція MRP і DRP, у межах якої реалізуються проблеми запасів, ризику, витрат у взаємозв'язку із бажаним рівнем конкурентоспроможності.
Стратегія скорочення циклу	
Стратегія диференціації обслуговування клієнта	Ця стратегія формує логістичні системи розміщення виробів в місці і в часі, де і коли існує потреба.
Стратегія кооперації «постачальник-споживач»	Стратегія кооперації «постачальник – отримувач», як і логістичний аутсорсинг базується на концепції стратегічного партнерства в постачанні збуті, в процесі розвитку продукту з метою максимізації користі всіх сторін.
Логістичний аутсорсинг	
Стратегія логістичних інновацій	Формулювання стратегії фірми – це насамперед пошуки інновацій. Мова йде про логістичні рішення стосовно нових виробів (нові логістичні продукти), географічних ринків, постачальників чи отримувачів.
Стратегія формування союзів	Мета стратегії формування союзів з постачальниками і замовниками – збільшення ефективності ланцюга постачань, коли всі її члени працюють спільно і отримують вигоди від довгострокової кооперації.
Динамічна стратегія	Мета - забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на появу нових або зміну колишніх умов. Виділяють два аспекти динамічності - швидкість реагування на зовнішні умови, здатність коректувати логістичні характеристики з урахуванням запитів окремих споживачів.

У зарубіжній літературі в теорії управління застосовують таку класифікацію стратегій [8]:

- офенсивні, тобто на основі активних дій, направлені на розвиток і інновації: стратегії низьких витрат, диференціації, концентрації;

- дефенсивні, орієнтовані на зміцнення існуючих ринкових позицій, з використанням нових можливостей: стратегія лідерства, швидкого виходу з ринку.

На практиці розробка логістичних стратегій передбачає здійснення багатьох етапів, зокрема:

- збір вихідних даних та їх опрацювання для визначення наявних вантажопотоків, середніх значень і коефіцієнтів нерівномірності;
- визначення розвитку підприємства на найближчу і віддалену перспективу;
- оцінка впливу особливостей бізнесу на рівень логістичного сервісу;
- врахування вимог клієнтів до рівня логістичного сервісу;
- обґрунтування рівня технологій, який має бути застосований у поточний період і в перспективі для забезпечення задоволення потреб клієнта.

Отже, логістична стратегія – управлінський інструмент системи логістичного менеджменту, що характеризується прийняттям та реалізацією підприємством довготермінових рішень, які пов'язані з розв'язанням суперечностей у межах встановлених обмежень, що склалися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, з приводу управління та розподілу ресурсів, і є необхідними для досягнення головних цілей підприємства.

1.2 Складові механізми формування логістичної стратегії підприємства

При проектуванні логістичної стратегії початковою точкою стає багатосторонній аналіз стратегій більш високого рівня, що дозволяють зрозуміти, яким чином логістика може зробити свій внесок до їх реалізації.

Крім того, необхідно враховувати:

- середовище, в якому ведеться бізнес, що включає чинники, які впливають на логістику, але якими логістика управляти не може;
- особливу компетенцію організації, що визначається чинниками, якими організація може управляти і які вона використовує, щоб відрізнитися від інших.

Середовище, в якому ведеться бізнес, і особливі компетенції показують, яке положення підприємство займає в даний час, а стратегія більш високого рівня – яке воно хоче займати в майбутньому.

Для отримання інформації про середовище ведення бізнесу і про особливі компетенції застосовують так званий логістичний аудит. Його мета полягає у зборі значущої інформації про існуючі прийоми, показники і умови ведення логістичної діяльності. Відповідно до двох вказаних напрямів пошуку інформації логістичний аудит ділиться на зовнішній, який аналізує середовище впливу логістики, і внутрішній, такий, що аналізує спосіб виконання операцій усередині організації і виявляє ділянки, що вимагають удосконалення [10].

Цей підхід аналогічний аналізу SWOT, в процесі якого вивчаються: сильні і слабкі сторони організації, тобто її внутрішні операції і особливі компетенції; можливості і загрози, що виявляються в середовищі, в якому ведеться бізнес. Ключовим чинником середовища, в якому ведеться бізнес, є тип попиту. Ще одним чинником проектування логістичної стратегії є системність підготовки стратегічних рішень, тобто не тільки на рівні вищого керівництва, але із залученням фахівців, які безпосередньо займатимуться реалізацією логістичної стратегії.

Схема формування та реалізації логістичної стратегії підприємства представлена на рисунку 1.1 [9, с.105].

Ефективність стратегії логістичного управління підприємства залежить від якості інструментів, що складають відповідні економічні механізми, як сукупність певних станів та дій, що складають процес розробки і реалізації системи логістичного управління.

Економічний механізм формування логістичної стратегії – це спосіб управління логістичними ресурсами, який включає множину функцій управління, форми й методи реалізації таких функцій, взаємозв'язки функцій і організаційну структуру логістичного управління [11].

Економічні механізми розділяють на власне економічні механізми, організаційно-економічні та організаційно-управлінські механізми [12, 13].



Рисунок 1.1 – Схема формування та реалізації логістичної стратегії

Економічний механізм формування логістичної стратегії – це сукупність концептуальних, методичних та програмних інструментів логістики, яка дозволяє органам логістичного управління підприємства моделювати варіанти управлінських рішень, розробляти засоби їх аналізу та реалізації з метою підвищення обґрунтованості та зниження ризику їх упровадження.

Економічні механізми формування логістичної стратегії базуються на системі економічних законів та закономірностей, принципів, методів управління та відповідних важелів виробничо-логістичної діяльності: ціни, прибуток, стимулювання персоналу підприємства, розвиток відносин власності, маркетингу і т.д.

До найбільш важливих елементів організаційних механізмів формування й розвитку логістичної стратегії відносять цілі, принципи, функції, методи,

кадри, техніку і технології, інформацію, структуру управління підприємством тощо. Якщо в системі логістичного управління будь-який елемент економічного механізму виявиться малодієвим, то така система втрачає свою ефективність.

Відповідно до мети комплексної реалізації логістичного менеджменту на підприємстві виділяють такі завдання організаційно-економічних механізмів формування логістичної стратегії [9, с.112]:

- забезпечення загальної збалансованості всіх складових виробничо-логістичної діяльності підприємства;
- стимулювання розширення та зростання обсягів реалізації продукції й послуг, удосконалення логістичних технологій у контексті формування та реалізації системи логістичного управління;
- реалізація засобів оптимізації системи логістичного управління підприємства;
- реалізація ефективних інструментів логістичного менеджменту: методи планування, управління й контролю ресурсів, технології управління взаємовідносинами у ланцюгах поставок, обслуговування споживачів тощо;
- досягнення визначеного ступеня раціонального використання матеріальних ресурсів, оптимізація системи матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- створення та підтримка необхідного стану професійно-кваліфікаційної бази логістичного персоналу підприємства;
- забезпечення системи логістичного менеджменту оперативно, достовірною та повною інформацією про стан підприємства з метою прийняття досконалих управлінських рішень та своєчасного їх коригування.

У проблемі визначення сутності організаційно-управлінського механізму формування логістичної стратегії виділяють такі найбільш важливі завдання:

- розробка загальних підходів та методик формування стратегії логістичного управління підприємства;

- розробка методик аналізу впливу кожної із ланок організаційно-управлінського механізму на реалізацію стратегії логістичного управління та ефективність загальної стратегії в цілому;
- синтез структури організаційно-управлінського механізму для конкретних видів логістичної стратегії підприємства.

Логістична стратегія підприємства складає особливу програму обґрунтованих дій, яка визначає їх послідовність для досягнення головної мети логістичного менеджменту. Вибір такої стратегії у значній мірі залежить від потенційних можливостей підприємства та наявних ресурсів.

Отже, проблема формування логістичної стратегії тісно пов'язана з питанням обґрунтованого вибору її виду. При цьому внутрішні умови формування логістичної стратегії для забезпечення її подальшої ефективної реалізації визначаються низкою чинників, які розглядаються як складові логістичного потенціалу підприємства. Відтак, в обґрунтуванні вибору логістичної стратегії визначальне значення має побудова довгострокового профілю-вектора змін елементів логістичного потенціалу та оцінка здатності підприємства реалізувати зміни.

На рисунку 1.2 представлено основні етапи у виборі логістичної стратегії [14]. Як видно зі схеми, на першому етапі здійснюється формулювання стратегічних цілей та вибір загального напрямку стратегічних змін з урахуванням умов загального та специфічного зовнішнього середовища. Загальне макросередовище визначає умови формування та реалізації складових логістичного потенціалу через необхідність врахування законодавчих та нормативних вимог до організації логістичної діяльності, досягнень техніки та напрямів концентрації технологічних зусиль в логістиці, тенденцій, які складаються на ринку вантажних перевезень, складської нерухомості тощо.

Переважне значення при виборі напрямів стратегічних змін мають умови специфічного макросередовища, які визначаються: вимогами споживачів щодо місця, часу, кількості, якості поставленої продукції, її комплектності; можливостями конкурентів задовольнити висунуті вимоги споживачів; здатністю

постачальників здійснювати матеріально-технічне забезпечення орієнтованої на визначені умови попиту виробничої діяльності підприємства тощо.

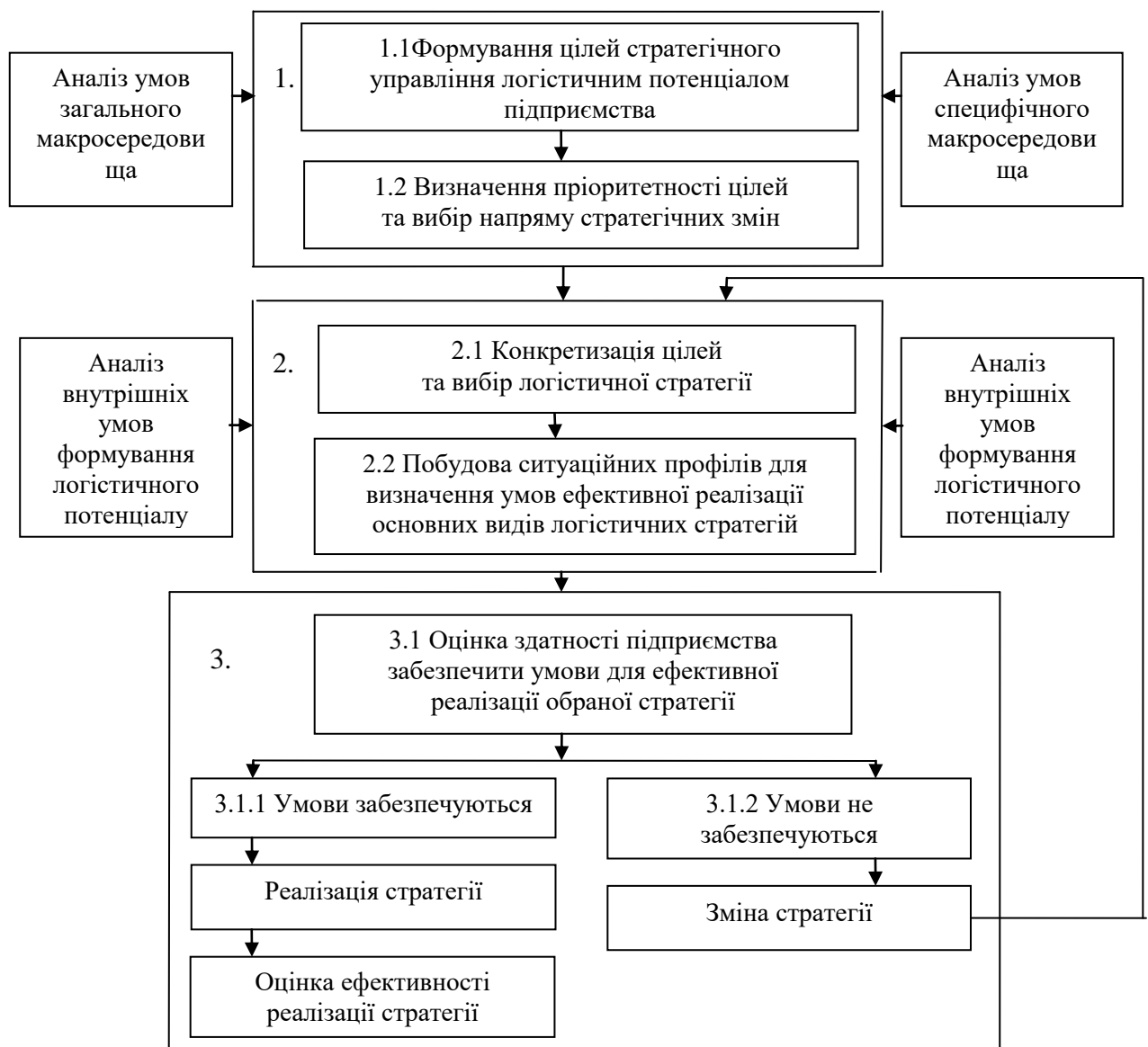


Рисунок 1.2 – Послідовність дій з вибору логістичної стратегії

Вибір стратегії здійснюється з урахуванням зазначених умов, а можливість її успішної реалізації залежить від можливостей підприємства змінювати елементи логістичного потенціалу (в напрямі скорочення, стабілізації або нарощення кожного з них). Фактично для того, щоб визначити внутрішні умови реалізації стратегії, необхідно змоделювати поведінку окремих елементів логістичного потенціалу. Для цього будують ситуаційний профіль – ламану лінію, за якою і визначають поведінку окремих потенціалів (локальні стратегії) в інтегрованій стратегії управління підприємством [14].

Концептуальні засади формування логістичної стратегії (рисунок 1.3) визначаються, в основному, з врахуванням особливостей функціонування логістичної сфери діяльності. Однак, під час їх визначення, мають бути враховані і основні задачі загальнокорпоративної стратегії, збалансованість логістичних заходів на всіх рівнях управління, способи підтримки динамічного функціонування логістичної системи, умови функціонування суб'єкта господарювання (зокрема ведення ЗЕД) тощо.

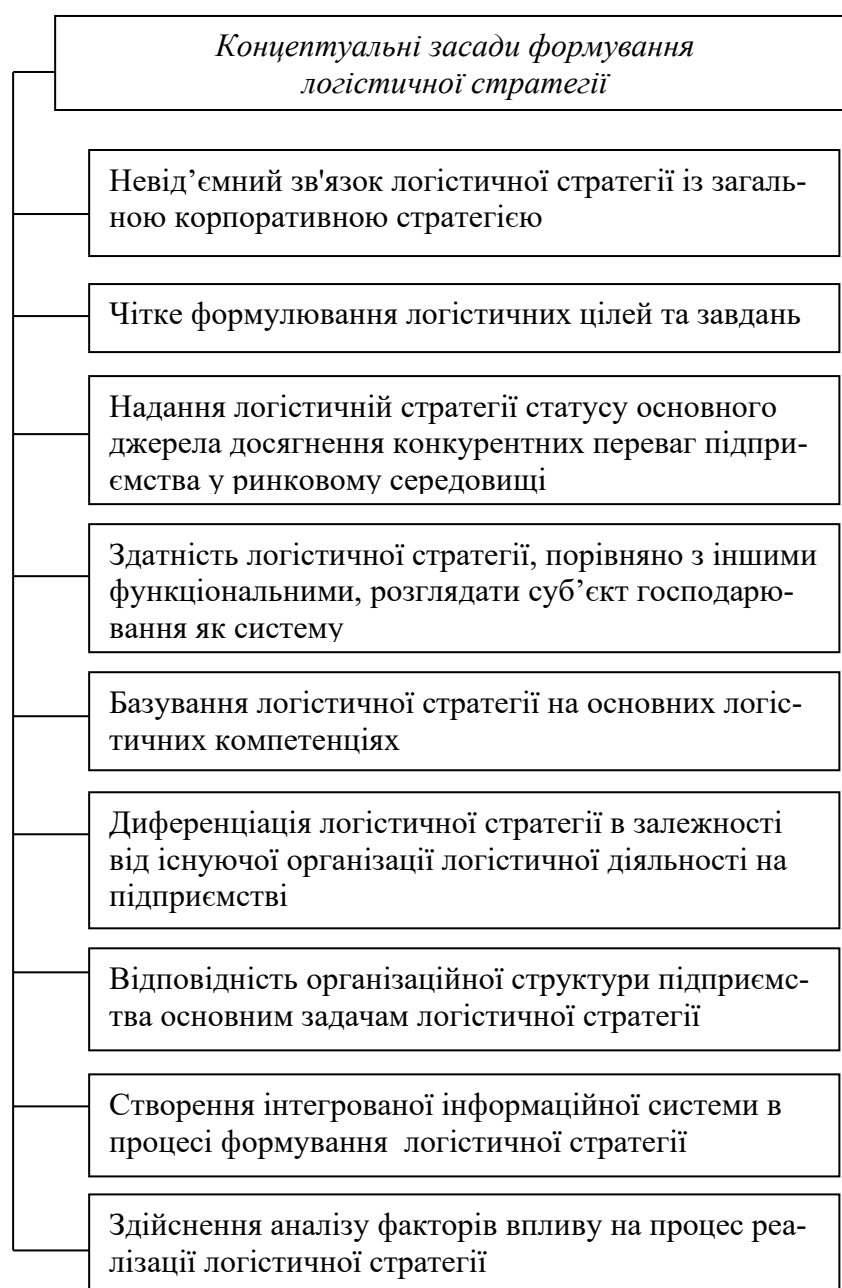


Рисунок 1.3 – Концептуальні засади формування логістичної стратегії

Аналізуючи зміст засад, треба зазначити наступне:

– ключові елементи логістичної стратегії як складової загальнокорпоративної виступають основоположним способом досягнення продуктивності та ефективності, а їх взаємозв'язок розглядається як засіб погодження управлінських рішень для оптимізації та раціоналізації процесів планування, управління і контролю виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання;

– конструктивність та чітка ієрархія логістичних цілей і завдань значною мірою сприяють досягненню успіху суб'єктом господарювання. При цьому визначальну роль відіграє системний підхід. Його основною умовою виступає не лише охоплення всіх сфер діяльності підприємства, а й обов'язкове поєднання цілей логістичної стратегії із основними цілями інших функціональних стратегій та конкурентної стратегії підприємства;

– зміст і спрямування логістичної стратегії служать основою інтеграційного характеру рішень, що приймаються на всіх рівнях управління підприємством;

– забезпечення процедури ефективного корегування основних задач логістичної стратегії дозволяє орієнтувати підприємство на розвиток і використання певних конкурентних переваг та забезпечити йому стійку конкурентну позицію, орієнтуючи на цілеспрямоване задоволення потреб споживачів;

– диференціація логістичної стратегії залежно від організації логістичної діяльності пояснюється тим, що зміст логістичної стратегії для кожного підприємства є різним і це залежить від ступеня впровадження логістичного підходу в системі їх управління, методології її формування та способів реалізації, специфіки функціонування підприємства та системи конкретно визначених його цілей, що впливають на вибір стратегічного напрямку під час формування логістичної стратегії;

– базування логістичної стратегії на основних логістичних компетенціях характеризується здатністю виробничо-сервісної системи обслужити споживачів на більш високому рівні у порівнянні з конкурентами за умов мінімізації загальних витрат;

– конструктивний аналіз основних положень логістичної стратегії вимагає інтегрованого функціонування інформаційних систем, які дозволяють об'єднати основні аспекти базових сфер логістичної діяльності, що досі функціонували автономно. Досвід передових компаній свідчить, що не може бути ефективною логістики, якщо її засадами не буде інформатика;

– аналіз факторів впливу на формування логістичної стратегії є досить важливим етапом для ефективного впровадження логістичної стратегії на практиці. Адже він дозволяє розглянути усі можливі практичні наслідки та практичну можливість вирішення будь-якого із прийнятих рішень.

1.3 Детермінанти логістичної стратегії підприємства в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності

Зв'язок логістики та зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної кооперації, глобалізації та посилення конкуренції стає все більш відчутним. В значній мірі це є результатом подальшої інтернаціоналізації господарського життя, поглиблення інтеграційних тенденцій в різних регіонах світу, істотного підвищення ролі зовнішніх факторів у національному відтворювальному процесі, зміні структури та обсягів світової торгівлі, появи і швидкому поширенні нових фінансових інструментів.

Дослідження логістики в контексті зовнішньоекономічної діяльності має виконуватися на двох рівнях: стратегічному та оперативному (поточному).

В першому випадку мова йде про розробку логістичної стратегії з урахуванням умов окремих видів зовнішньоекономічної діяльності (експортно-імпортні операції, розрахунки в іноземній валюті тощо). Саме ці умови в кінцевому підсумку є визначальними при розробці заходів з ефективною реалізацією логістичної стратегії. Ці заходи розроблюються та корегуються на оперативному (поточному) рівні.

В основу логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності має бути покладена методологія аналізу, яка оптимізує потокові процеси, а також

оцінка ефективності прийнятих рішень. Оптимізація спрямована на оперативну мобілізацію резервів і, перш за все, організаційних чинників. Вона націлена на адаптацію суб'єктів економіки до мінливих ринкових обставин. Аналізу і синтезу повинні піддаватися в комплексі всі складові логістичної системи, взаємопов'язані потокові процеси (матеріальні, інформаційні, транспортні, складські, сервісні та інші), в їх єдності і взаємозалежності. Отже, логістична складова є одним з найважливіших чинників успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Багато понять і принципів реалізації зовнішньоекономічної діяльності, які були цілком прийнятними і влаштовували керівництво підприємств в недалекому минулому, починають помітно гальмувати динаміку розвитку бізнесу і вимагають детального аналізу і перегляду з метою їх удосконалення. З'являється нагальна необхідність вишукування додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат на експортно-імпортні операції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, вдосконалення процесів регулювання і координації управління потоками, що вимагає логістичного підходу [15].

Отже, поняття логістики та зовнішньоекономічної діяльності є взаємопов'язаними та взаємообумовленими як на рівні стратегічного управління, так і на рівні здійснення поточних операцій. З одного боку, зовнішньоекономічна стратегія (стратегія зовнішньоекономічної діяльності) має будуватися з урахуванням логістичних принципів та вимог. Для раціоналізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно сформулювати логістичну стратегію.

З іншого боку, логістична стратегія, розроблювана для підприємств в умовах ведення зовнішньоекономічних операцій, має спиратися на принципи побудови ланцюгів поставок, до основних положень з її реалізації висувуються більш жорсткі обмеження та вимоги, наприклад проходження митних формальностей, регулювання умов доставки вантажів за договорами купівлі-продажу на основі правил Інкотермс та міжнародних правил перевезення, оформлення товаросупровідних документів, страхування тощо.

Напрями розвитку логістики зовнішньоекономічної діяльності представлено на схемі (рисунок 1.4) [16].

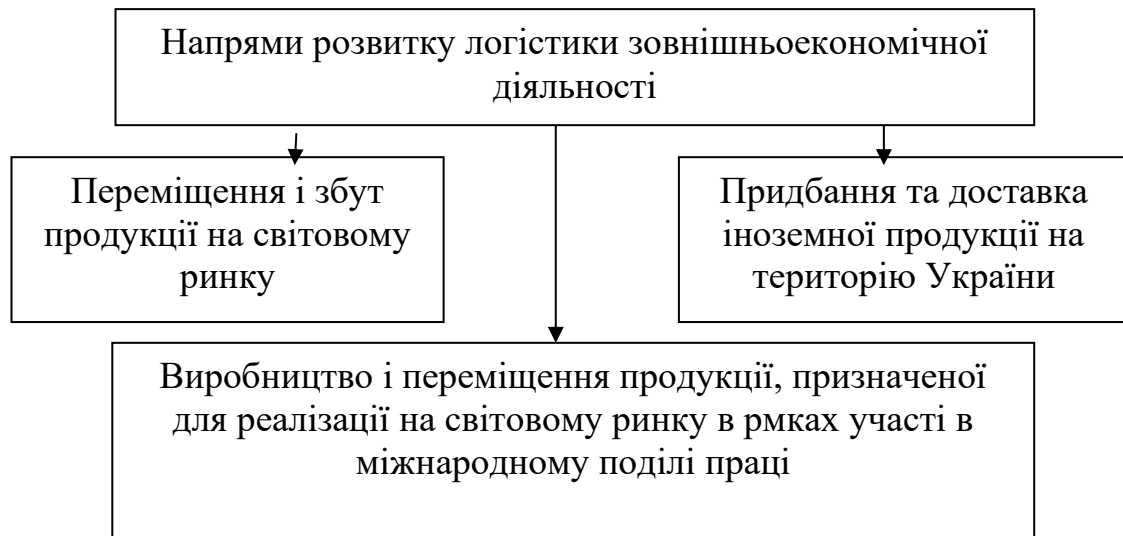


Рисунок 1.4 Напрями розвитку логістики зовнішньоекономічної діяльності

Слід зазначити, що сьогодні стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства розглядається як напрямок економічної стратегії, яка має виробляти правила і прийоми поведінки підприємства на зовнішньому ринку, як в ролі експортера, так і імпортера товарів і послуг. Вона визначає принципи здійснення експортно-імпортних операцій, з урахуванням чинного в країні і за її межами законодавства. При виборі стратегії експорту підприємство враховує свій експортний потенціал, вибирає ринки, визначає стратегічні цілі експорту, виробляє тактику, розподіляє ресурси за формами експортної діяльності. Основу імпоротної стратегії (стратегії імпорту) становить дослідження цін і якості товарів, що поставляються, строки і якість обслуговування, визначення технологічного рівня імпортованих товарів і ін. [17].

Розгляд стратегії зовнішньоекономічної діяльності в контексті логістичного підходу базується на категоріях потокового управління. Так, основна складова в експортних операціях – це інформаційний потік, який має особливе значення в забезпеченні умов зовнішньоторговельного контракту. Зокрема, в інформаційному потоці беруться дані про сертифікат походження,

відвантажувальні документи (для кожної партії): пакувальний аркуш, транспортна накладна, страховий поліс – додається залежно від базису постачання).

Важливе значення в експортно-імпортних операціях має транспортна складова. Зміни, що відбуваються в сфері транспортних послуг та виражаються головним чином у переорієнтації ринку на споживача, зумовили необхідність застосування нових управлінських рішень при організації роботи громадського транспорту, вимагали створення якісно нових систем управління, здатних гнучко реагувати на швидко змінюються умови середовища і пріоритети споживачів.

Організація перевезень зовнішньоторговельних вантажів – це складний логістичний процес, який стосується безліч ключових аспектів діяльності не тільки самих перевізників, а й інших суб'єктів, що забезпечують їх організацію і контроль виконання. Реалізація кожного функціонального етапу цього процесу призводить до виникнення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків і, як наслідок, до витрат, що визначає, в кінцевому підсумку, і рівень цін на експортні товари. За оцінками фахівців, транспортні витрати складають від 40 до 60% від загальної ціни продукції. Зниження рівня цих витрат є однією з найважливіших завдань транспортної логістики, що займається рішенням оптимізаційних завдань переміщення за межі України необхідної кількості продукції в потрібне місце, найкращим маршрутом за необхідний час і з найменшими витратами.

При здійсненні транспортно-складських операцій перед фахівцями служби логістики підприємства постає завдання мінімізації запасів продукції, що зберігається на складі. Головним принципом системи складського контролю в експортній діяльності, на нашу думку, є принцип Just in Time. Вся продукція повинна замовлятися, строго під конкретного споживача і після підтвердження факту оплати, що часто практикується у зовнішньоекономічній діяльності при формуванні фінансового потоку. Служба логістики має організувати роботу таким чином, щоб продукція доставлялася з митного складу або від постачальника безпосередньо на склад одержувача. Тим самим, досягається скорочення витрат на

вантажно-розвантажувальні операції, складування, зберігання, транспортування і усунення небезпеки появи неліквідів.

На основі узагальнення наукових публікацій з логістичної та зовнішньоекономічної діяльності у роботі [18] визначено поняття логістичного забезпечення експортної діяльності, по-перше, як універсальний практичний інструментарій комплексного вивчення закономірностей в організації й протіканні економічних потоків експорту у процесі виробництва, розподілу, обміну й споживання товарів і послуг; по-друге, як нову наукову методологію глобального організаційно-аналітичного удосконалення складних, у тому числі транспортно-вантажних систем, на основі реалізації системного підходу

Таким чином, основна мета логістичної стратегії, розроблюваної в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства, – це задоволення потреб зарубіжних споживачів, виражене в належному виконанні поставок, відсутності помилок, ефективному наданні послуг і постійному прагненні до підвищення рівня обслуговування, відповідності рівня обслуговування стандартам споживача, умовам зовнішньоторговельних контрактів.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОЛІФАРБ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Поліфарб Україна» – сучасне підприємство з виробництва лакофарбових матеріалів, яке розташовано у м. Дніпро. Побудований у 2002 р. завод є спільним проєктом підприємства «Поліфарб» та міжнародного концерну «SigmaKalon» – світового лідера в лакофарбовій галузі, що входить в найбільшу американську фінансово-інвестиційну компанію «Vain Capital». Створення спільного підприємства дозволило спроектувати і побудувати завод на європейському рівні, оснастити його передовими технологіями і новітнім обладнанням від провідних світових виробників. Висока якість продукції, виробленої «Поліфарб Україна», забезпечується застосуванням ліцензійних рецептур, кращого імпортової і вітчизняної сировини [19].

Підприємство здійснює свою діяльність на підставі статуту, нова редакція якого затверджена протоколом Загальних зборів Учасників Товариства в 2016 р. Відповідно до статуту метою створення та діяльності ТОВ «Поліфарб Україна» є отримання прибутку (доходу) й забезпечення суспільних та особистих потреб учасників Товариства шляхом систематичного здійснення торговельної, виробничої, посередницької та іншої господарської діяльності.

Основним видом діяльності ТОВ «Поліфарб Україна» за КВЕД є 20.30 «Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик». Додаткові види діяльності такі:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах.

ТОВ «Поліфарб Україна» входить до складу групи компаній «Поліфарб», яка має в своєму розпорядженні три заводи з виробництва клейової і лакофарбової продукції та монтажних пін [20]:

1. ТОВ «ПолімерЛак» (продукція ТМ 'Lacrysil') – єдине в Україні виробництво герметиків, клеїв («рідких цвяхів»), мастик, силіконів і продуктів спеціального призначення в повному циклі виробництва.

2. ТОВ «Поліфарб Україна» (продукція ТМ 'Polifarb') – виробництво лакофарбової продукції широкого асортименту продуктів і цінових сегментів. Компанія входить в топ-6 лакофарбових виробників України.

3. ТОВ «КАНФОМ» (Київ) – єдине в Україні підприємство з виробництва монтажних пін і змивки в повному циклі виробництва. Підприємство увійшло до групи компаній в 2017 році.

В асортименті компанії «Поліфарб Україна» є фарби, емалі, блакить, хіміко-будівельні покриття, а також матеріали і технології для теплоізоляції фасадів. Усі вони вирішують завдання різної складності, враховують потреби будівлі і матеріалу, який покривається [21].

Оскільки купівельна спроможність населення сьогодні є різною і відбиває тенденцію значного соціального розшарування, матеріали виробництва «Поліфарб Україна» поділені на три категорії: «Економ», «Стандарт», «Люкс », що дозволяє максимально задовольнити всі групи споживачів.

З моменту створення підприємства та запуску його виробничих потужностей створено потужну дистриб'юторську мережу у двадцяти п'яти містах України. Уявлення про принципи її побудови та функціонування можна отримати зі схеми на рисунку 2.1. Як видно зі схеми, в прямому підпорядкуванні директора з продажів перебувають керівники трьох напрямів: начальник відділу торгово-роздрібної мережі, начальник відділу по роботі з супермаркетами (VIP-роздріб) і начальник відділу прямих продажів (канал B2B). Їх робота організовується за допомогою менеджерів з продажу у відповідному каналі, які

функціонально підпорядковуються своїм керівникам на даному рівні. Крім того, напряму (лінійно) підпорядковані директору з продажів чотири регіональні менеджери, які відповідальні за організацію та виконання повного комплексу функцій збуту в своєму регіоні (Південь, Центр, Захід, Схід).

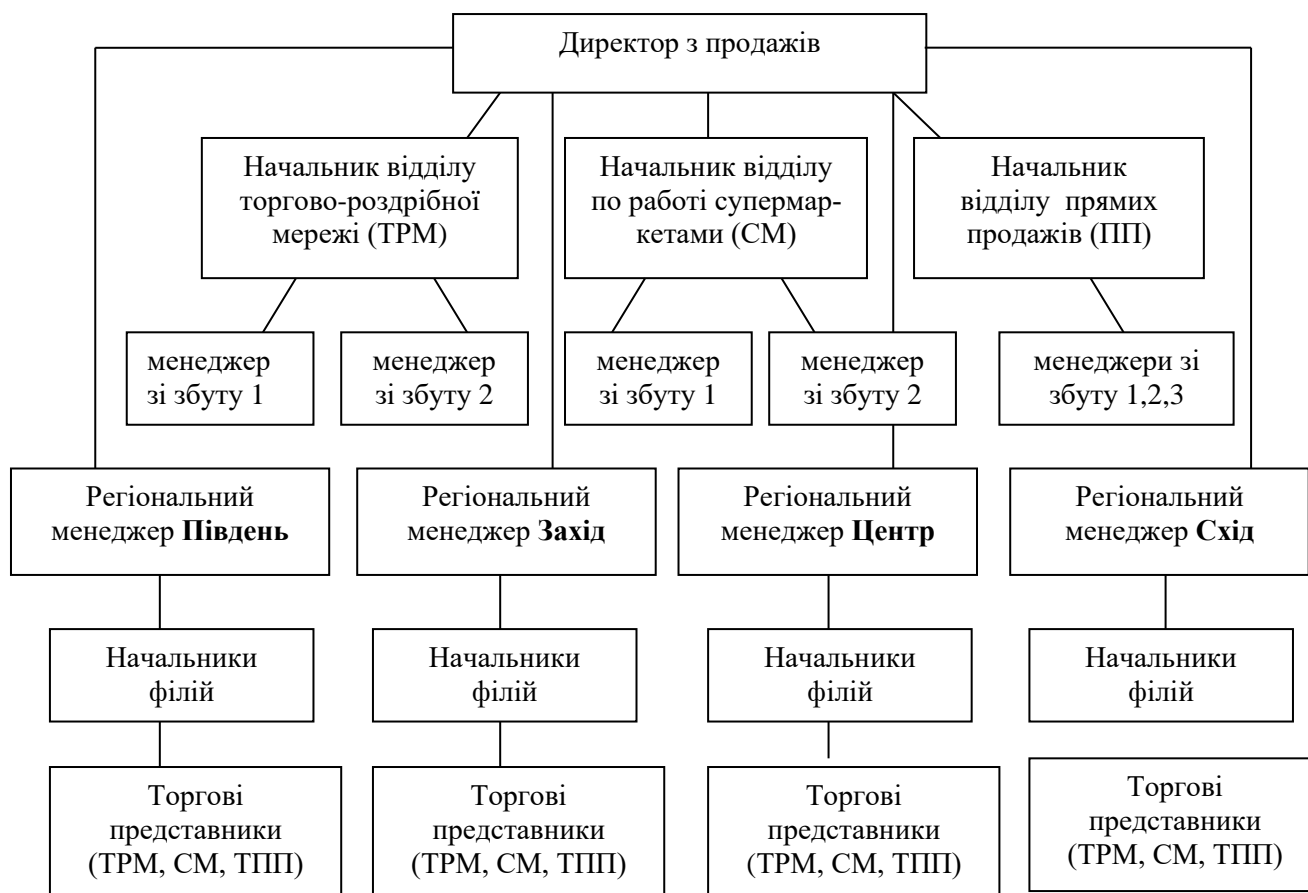


Рисунок 2.1 – Організація збутової діяльності ТОВ «Поліфарб Україна»

Отже, на досліджуваному лакофарбовому підприємстві ефективною формою контролю процесів доведення готової продукції на ринок є формування власної системи збуту продукції через регіональну мережу філій. У підпорядкуванні регіональних менеджерів знаходяться начальники філій, які організують роботу торгових представників (в торгово-роздрібних мережах, прямих продажах, промоутери в супермаркетах) на місцях.

Загалом організаційна структура підприємства може бути класифікована як лінійно-функціональна. Так, наприклад, служба збуту знаходиться під

керівництвом директора з продажів, який разом з директором з виробництва, виконавчим директором, директором з економіки, логістики знаходиться в прямому підпорядкуванні генерального директора підприємства.

Сьогодні відмінними рисами компанії на ринку лакофарбових матеріалів є: комплектація заводу високотехнологічним устаткуванням, використанням новітніх технологій і рецептур, а також сировинних компонентів від передових світових виробників [21].

2.2 Аналіз ринку ЛФМ та оцінка експортно-імпортних операцій

Конкурентна ситуація на внутрішньому ринку визначається умовами господарювання підприємств лакофарбової промисловості. Зростання інтенсивності конкуренції в основному обумовлено значною частиною продукції, що імпортується. Оскільки за останні роки темпи зростання поставок із-за кордону випереджали темпи нарощення виробництва вітчизняними підприємствами, то частка імпорту в загальному обсязі споживання зросла і становила 21% в 2017 році, в 2018 р. збільшилась до 22,8%, в 2019 р. досягла 23,8%, у 2020 р. зросла до 25,1%, у 2021 р. показник сягнув 26,2%, а у воєнному 2022 році був зафіксований на рівні 21,1% [23-25]. Основною товарною категорією в поставках із-за кордону залишаються напівфабрикатний лак (20% сукупного обсягу ввезення) та ЛФМ промислового призначення. Так, частка імпорту у споживанні останніх становила у 2021-2022 рр. не менше 69%.

Співвідношення обсягів виробництва та споживання ЛФМ представлено графічно на діаграмі на рисунку 2.2. Діаграма, побудована за період 2010-2022 рр., свідчить, що обсяг споживання стабільно перевищував обсяг виробленої на території України лакофарбової продукції.

Що стосується обсягів виробництва, то до 2013 р. вони демонстрували стійке зростання. Економічний спад впродовж 2013-2015 рр. характеризувався високими темпами девальвації національної валюти, інфляційним зростанням цін, падінням купівельної спроможності населення. Як наслідок, зростав попит на лакофарбову продукцію класу «економ» та «субеконом», що значно

погіршило фінансові результати підприємств-виробників. У цей самий період через політичну й економічну невизначеність мав місце сплеск робочої міграції, що негативно позначилося на кількісних та якісних показниках споживання ЛФМ.

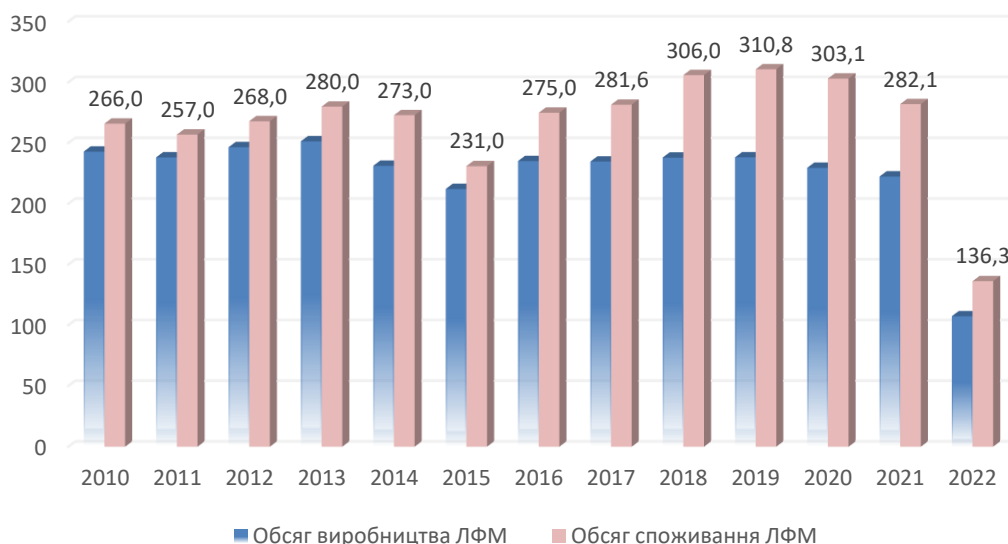


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва і споживання ЛФМ в Україні, тис. т

Економічне пожвавлення впродовж 2016-2018 рр. дало можливість переорієнтувати виробників на випуск продукції класу «середній⁺», що не тільки покращило їхні фінансові результати, а й супроводжувалося впровадженням нової культури споживання ЛКМ, посиленням тренду екологічності продукції. В цей період відбувається усвідомлення світової тенденції розвитку ринку ЛФМ – збільшення частки водорозчинних матеріалів у продажах, удосконалення органо-розчинних матеріалів, зменшення вмісту летючих органічних речовин. Збільшення обсягів будівельних робіт у промисловому та споживчому сегментах сприяло зростанню попиту на фарби для внутрішніх і зовнішніх робіт [27].

Економічна стагнація 2019 р. з поступовим переходом до стадії депресії й її загостренням у 2020-2021 рр. змусила виробників ЛФМ адаптуватися до нових реалій господарювання в умовах різних карантинних обмежень у регіонах, їхньої постійної зміни, нетипових змін споживчої активності впродовж високого сезону тощо. В той же час, порівняно з іншими галузями, лакофарбова змогла утримувати порівняно високий попит на продукцію завдяки ефекту

відкладеного попиту [27]. Так, літо 2020 та 2021 рр. визначалось активними закупівлями, які розпочали муніципальні й освітні установи, а також автодорожні підприємства регіонального та державного значення, зростанням продажів у DIY-мережах. Осінній сценарій погіршення епідеміологічної ситуації в країні погіршував ситуацію з продажами ЛФМ впродовж двох останніх років. Разом з тим, знов почала розширюватися частка дешевих матеріалів у сукупних продажах за рахунок продукції середньої цінової категорії. Це негативно позначилось на фінансових показниках виробників. У цілому за 2020 р. український ринок ЛФМ зменшився на 2,8% порівняно з 2019 р., в 2021 р. падіння було подібним, в межах 2,6% порівняно з попереднім роком [23, 24].

Валовий випуск ЛФМ всіх груп в Україні в 2020 р. склав 229,62 тис. т. Причому його частка в сукупному споживанні знизилася щодо 2019 го на 1,3%. Це обумовлено значним скороченням напрацювання полуфабрикатного лаку (на 10%) і ЛФМ на конденсаційних смолах (на 12%). Так, виробництво ЛФМ на кондсмолах скоротилося через менші обсяги споживання декоматеріалов в період локдауна, а також через уповільнення промислового виробництва в Україні. При цьому за підсумками 2020 р. випуск воднодисперсійної продукції залишився на відмітках попереднього року. Цьому сприяли мінімальні перебої в роботі будівельних об'єктів під час карантину, а також зростання попиту на інтер'єрні матеріали в цей період.

Для лакофарбових виробників 2021-й став ще одним складним роком. У компаніях зазначають, що проблеми, з якими вони стикаються, - результат трансформації ринку. З одного боку, за тих економічних умов у країні розвивати бізнес ставало все складнішим через постійне подорожчання енергоносіїв та інших послуг, дорогих кредитів тощо. З іншого - рівень платоспроможності населення вищим не став, але його вимоги до продуктів завдяки тенденціям Західної Європи збільшуються. Виробники фарб розуміють, що досягти успіху та заробляти, не маючи гнучкої та сучасної маркетингової стратегії їм не вдасться. Крім того, багато компаній зацікавлені в освоєнні виробництва нішевих продуктів (декоративних штукатурок, деревозахисних засобів тощо).

Принципово змінилася ситуація на ринку ЛФМ у 2022 році через початок воєнного наступу та розв'язання повномасштабної війни з боку РФ. Діяльність більшості виробників фарб, лаків, інших видів покриттів була призупинена в першій активній фазі воєнних дій і продовжена у скорочених масштабах в третьому-четвертому кварталах першого воєнного року. В цей період і до сьогодні представники галузі працюють в умовах ризиків, які чинять загрозу безпеці персоналу, руйнування логістичних, енергетичних ланцюгів, неминуче призводять до надмірного зростання собівартості продукції, часткової або повної втрати ринків збуту. Як, результат, темпи падіння обсягів виробництва у 2022 р. зафіксовано на рівні 51,7% на ринку декоративних ЛФМ та 51,9% на ринку промислових ЛФМ [25].

Що стосується співвідношення «імпорт/вітчизняний продукт», то тут, в сегменті водорозчинних покриттів для мінеральних поверхонь стабільно лідирують продукти українських виробників (частка імпорту не перевищує 10-11%), в професійних індустріальних ЛФМ – безперечне лідерство утримують імпорتنі матеріали з питомою вагою не менш 69%.

Якщо характеризувати ситуацію на внутрішньому ринку, то за оцінками експертів конкуренція швидше «містечкова». В Україні до 2020 р. вироблялося ЛФМ до 6 кг на душу населення, в той час як в Європі цей показник становив 14-16 кг [26]. Про невідчутну конкуренцію також говорить зростання обсягів виробництва ЛФМ на деяких підприємствах (+20-30%). За сильної конкуренції такого зростання бути не може, 10% - це максимум. На західноєвропейському ринку в середньому на рік зростання становить від 1 до 3%.

2). Потенційні конкуренти. Дана складова характеризується відсутністю істотних бар'єрів для входу та виходу з галузі, появою нових малих підприємств - виробників лакофарбової продукції, відсутністю перешкод для експансії великих іноземних компаній.

3). Споживачі. Дана група учасників конкурентного ринку формує попит на продукцію і відповідно основним показником є рівень споживання продукції і його зміна. Слід зазначити, що економічно складний період (2014–2015 рр.)

характеризувався падінням купівельної спроможності і попиту на лакофарбову продукцію. Починаючи з 2016 р. індекс споживчої довіри українців зріс на 6 пунктів і досяг рівня 52 пункти. Покращилися два показника з трьох, на основі яких розраховується індекс: зменшилася кількість людей, які вважають даний час несприятливим для покупок і не бачать перспектив у роботі. Ці показники скоротилися на 5% і 7% відповідно. Також поліпшувалася і ситуація з купівельною спроможністю споживачів. Проте реалії 2022 року звели на нівець всі досягнення та позитивні зміни у кон'юктурі ринку у попередні роки і призвела до критичних, а часто і катастрофічних для бізнесу наслідків.

Слід звернути увагу на структуру споживання. В українському виробництві ЛФМ переважають матеріали декоративного призначення, тому на обсягах їх споживання максимально позначається платоспроможність населення. Все більшим попитом користуються нові лінійки дешевих продуктів категорії «економ» і «субеконом», споживачі все частіше купують продукцію по промо-акціях. Навіть будівництво – один з головних споживачів ЛФМ, продовжує орієнтуватися на низькопробну лакофарбову продукцію. Така ситуація неминуче негативно позначається на маржі українського лакофарбового бізнесу.

За прогностичними оцінками експертів на ринку до 2021 р. очікувалося продовження руху в економ-клас, також прогнозувався певний переділ ринку, але не через те, що він зросте, а через «стискання». У підсумку, деякі оператори мали піти, не витримавши конкуренції. Слід вказати, що події останнього року не особливо змінили цей прогноз та навіть його погіршили.

Основними замовниками лакофарбової продукції є дистриб'ютори та торгові мережі, а будівельні підрядники і бюджетні організації в останні роки знизили активність при закупівлях. Хоча тут слід зазначити, що якщо виробник в основному націлений на індустріальне використання його продукції - йдуть прямі поставки, якщо ж мова йде про приватного споживача, тоді основними каналами збуту виступають торгові мережі, інтернет-магазини і традиційні базари.

4). Держава. Як суб'єкт регулювання і контролю держава не реалізує ефективну політику захисту внутрішнього ринку і підтримки вітчизняного товаровиробника; має місце значне адміністративний тиск на підприємства галузі. Доказом даних положень є той факт, що вітчизняний виробник ЛФМ не має жодних пільг в оподаткуванні, а кредитна політика не дозволяє бізнесу розвиватися, оскільки кредитні ставки на рівні 25-30% є часто непідйомними для бізнесу.

Найважливішою характеристикою ринку є його ємність. Ємність ринку (market capacity) - це сукупний платоспроможний попит покупців на певний товар при сформованому рівні цін. Основні показники українського ринку ЛФМ по основних товарних групах, в тому числі і його ємність, представлені в динаміці в таблицях 2.1-2.4 [25].

Таблиця 2.1 – Основні показники ринку декоративних ЛФМ, тис. т

Показник	2021	2022	Відх., %
Обсяг виробництва	206,25	99,61	-51,7
Експорт	9,44	5,28	-44,1
Імпорт	23,84	11,9	-50,1
Ємність ринку	220,66	106,23	-51,9
Частка експорту в виробництві	4,6	5,3	-
Частка імпорту у споживанні	10,8	11,2	-

Таблиця 2.2 – Основні показники ринку промислових ЛФМ, тис. т

Показник	2021	2022	Відх., %
Обсяг виробництва	16,24	7,81	-51,9
Експорт	0,47	0,26	-44,7
Імпорт	35,75	16,97	-52,5
Ємність ринку	51,52	24,52	-52,4
Частка експорту в виробництві	2,9	3,3	-
Частка імпорту у споживанні	69,4	69,2	-

Таблиця 2.3 – Основні показники ринку декоративних ВД ЛФМ, тис. т

Показник	2021	2022	Відх., %
Обсяг виробництва	155,27	78,87	-49,2
Експорт	5,02	3,12	-37,8
Імпорт	21,12	10,5	-50,3
Ємність ринку	171,37	86,26	-49,7
Частка експорту в виробництві	3,2	4	-
Частка імпорту у споживанні	12,3	12,7	-

Таблиця 2.4 – Основні показники українського ринку декоративних алкідних ЛФМ, тис. т

Показник	2021	2022	Відх., %
Обсяг виробництва	48,64	19,81	-59,3
Експорт	4,29	2,1	-51,0
Імпорт	2,32	1,16	-50,0
Ємність ринку	46,67	18,87	-59,6
Частка експорту в виробництві	8,8	10,6	-
Частка імпорту у споживанні	5	6,1	-

Як видно з наведених таблиць, в 2022 р. вітчизняні виробники в тих надскладних умовах, які були описані вище, виготовили найзатребуваніших декоративних ЛФМ 99,6 тис. т, що менше за аналогічний період 2021 р на 51,7%. Майже такими ж самими були темпи падіння виробництва на ринку промислових ЛФМ (51,9%). Слід вказати, що у 2019 році на українських підприємствах виробили 238,86 тис. т ЛФМ, це було на 810 т більше, ніж у 2018 р. Проте темпи нарощення даного показника вдалося зберегти і в 2020 і в 2021 р.

Зважаючи на структуру декоративних ЛФМ (рисунок 2.3), найбільші темпи падіння були на ринку алкідних ЛФМ – 59,3%, найнижчі – на ринку воднодисперсійних (ВД) ЛФМ (49,2%).

Характеризуючи динаміку частки експорту, слід зазначити, що починаючи з 2018 р. динаміка його зростання була висхідною, відвантаження ЛФМ за кордон збільшувались. Переорієнтація виробників на продукцію середнього класу негативно відбилася на обсязі експорту, його частка в 2021 р. скоротилася на 0,3% (з 4,6% до 4,3%) порівняно з попереднім роком. В 2022 р. частка експорту зросла для всіх товарних груп: на ринку декоративних ЛФМ з 4,6 до 5,3%, на ринку промислових ЛФМ – з 2,9 до 3,3%. Така ситуація виявилася скоріше штучною, оскільки обсяги експорту різко скоротились (для обох товарних груп на 44%) через скорочення виробництва та руйнування усталених логістичних ланцюгів.

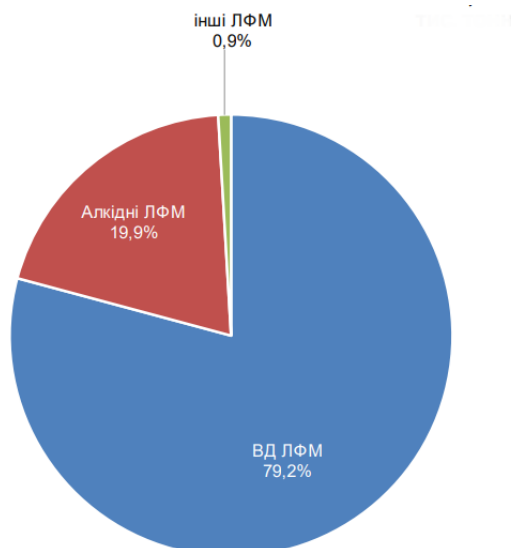


Рисунок 2.3 – Структура ринку декоративних ЛФМ в Україні в 2022 р.

Ключовими ринками збуту у довоєнний період були Молдова і рф (38 та 22% відповідно від обсягів сукупного експорту). Поставки в обсязі 7% від загальної суми припадали на Білорусь. В межах 4-6% коливалася частка таких країн-споживачів як Польща, Угорщина, Словаччина, Грузія. Слід зазначити, що з 2017 р. українські виробники освоювали нові ринки збуту. Наприклад, налагодили співпрацю із замовниками з Таджикистану, Казахстану і Киргизії. Також ЛФМ почали відвантажувати в Туреччину, Чехію, Ліван, Хорватію і США, однак в тоннажі сумарні поставки в кожен з цих країн були незначними і не перевищували 20 т. З початком повномасштабної війни структура експорту змінилась з переорієнтацією на європейський ринок.

Наочно структура експорту найбільш затребуваної групи декоративних ВД ЛФМ представлена на рисунку 2.4. Як видно з діаграми, основний попит з боку зарубіжних споживачів спостерігається на фарби інтер'єрні та ґрунти (частка 27,3 та 22,7% відповідно).

У структурі імпорту мають місце дещо інші співвідношення товарних груп (рисунок 2.5). Так, частка фарб інтер'єрних становить 20,4%, ґрунтів – всього 7,2%. Найбільша частка припадає у структурі на шпатлівки (41,7%).

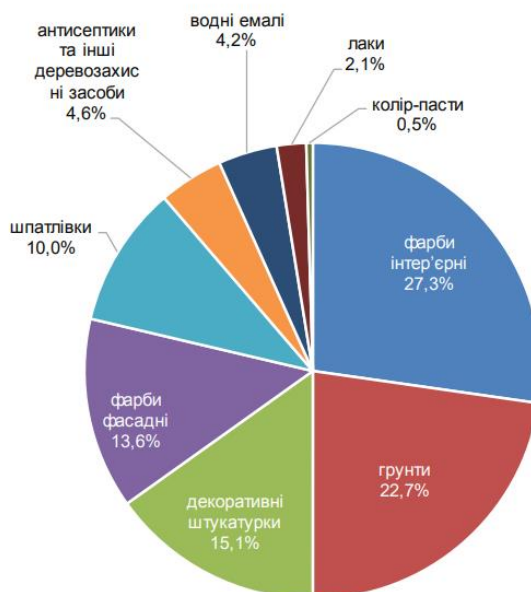


Рисунок 2.4 – Структура експорту декоративних ВД ЛФМ в 2022 р.

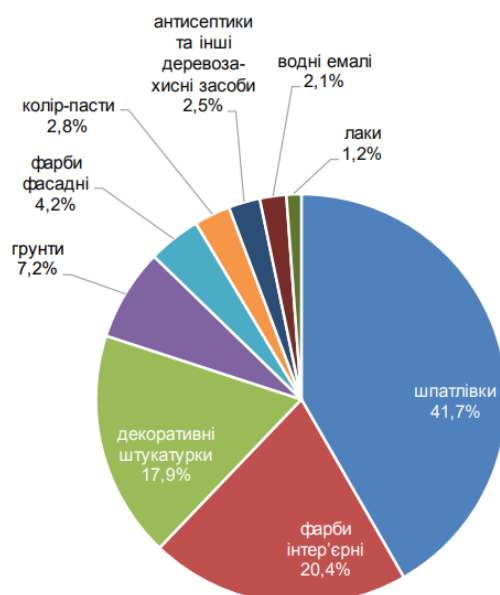


Рисунок 2.5 – Структура імпорту декоративних ВД ЛФМ за підгрупами 2022 р.

Отже, проведений аналіз показав, що ситуація на ринку лакофарбової продукції суттєво погіршилась через початок воєнної агресії з боку РФ. Подібно багатьом іншим галузям промисловості лакофарбова продемонструвала падіння показників виробництва та реалізації продукції, скорочення обсягів експортних та імпортних операцій. Проте порівняно, наприклад, з підприємствами металургійної галузі промисловості, де падіння обсягів випуску продукції сягнуло 70% в 2022 р., лакофарбове виробництво має ліпші перспективи повернутися до

довоєнного рівня показників. Разом з тим порівняно з іншими галузями, як то ІТ-сфера, роздрібна торгівля, агробізнес, медичні, фармацевтичні та транспортні компанії, фінансові установи, які змогли підлаштувати свою діяльність до умов війни, в тому числі шляхом релокації власних співробітників, виробничих потужностей до умовно більш захищених та спокійних регіонів країни, виробники ЛФМ опинились в більш складному становищі і зважаючи на першочергову за-требуваність продукції у період повоєнного відновлення, потребують підтримки з боку держави.

Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку націлений на визначення положення компанії щодо її конкурентів в певний момент часу. Основним параметром, за яким визначають конкурентну позицію, є частка підприємства в загальному обсязі виробленої продукції або частка ринку. Проте аналізуючи конкуренцію на ринку лакофарбової продукції з урахуванням значної частки імпортованих товарів, більш доцільним представляється виконувати аналіз структури споживання по основних товарних групах. Так, на рисунку 2.6 представлено структуру споживання інтер'єрних фарб за основними постачальниками. Як видно з даних діаграми, безперечним лідером ринку у 2022 р. була компанія Sniezka з часткою ринку 26%, наступні три позиції зайняли компанії Melfert, ТОВ «Полісан» та ТОВ «ПП «ЗП» з частками 10,8; 7,4 та 6,5% відповідно. Досліджуване підприємство ТОВ «Поліфарб Україна» займає позиції в групі виробників з відносно незначною часткою 1,2% від сукупного обсягу споживання в 2022 році на рівні 30 тис. т.

Практично на тих самих позиціях знаходилось підприємство на ринку фасадних фарб, де його частка становила 1,5% в загальному обсязі споживання 10,7 тис. т (рисунок 2.7). На ринку ґрунтів, водних емалей, штукатурок, шпатлівок питома вага продукції ТОВ «Поліфарб Україна» була незначною і не перевищувала 1%.

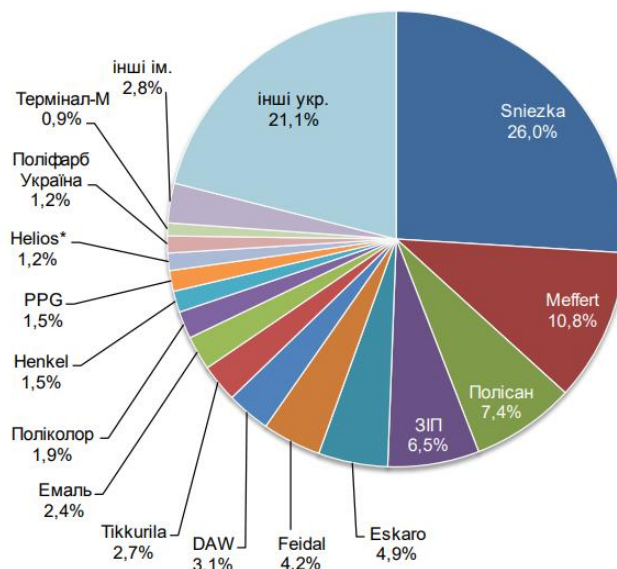


Рисунок 2.6 – Структура споживання інтер’єрних фарб у 2022 році (побудовано на основі [25])

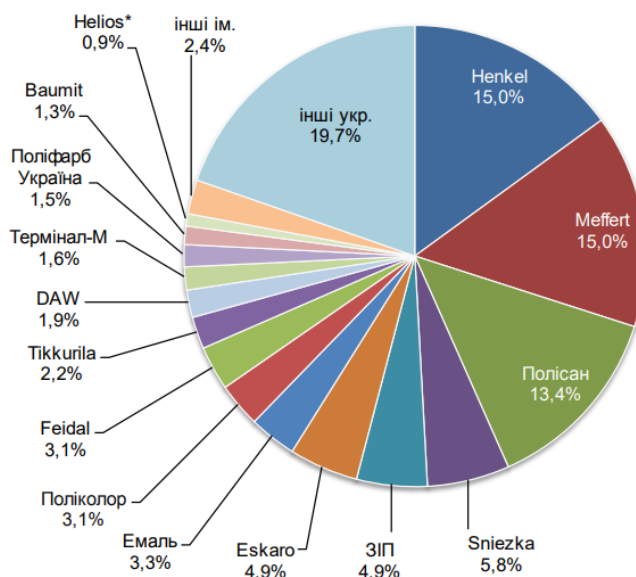


Рисунок 2.7 – Структура споживання фасадних фарб у 2022 році (побудовано на основі [25])

Отже, проведений аналіз свідчить, що досліджуване підприємство має стійкі, проте невисокі конкурентні позиції, оскільки входить до групи виробників з часткою споживаних ЛФМ на ринку України трохи більшою, ніж 1,0%. Слід вказати, що у довоєнний період, а саме впродовж 2020-2021 рр. ТОВ «Поліфарб Україна» вневнено займало нішу серед виробників ЛФМ з часткою ринку

трохи більше 2,0 %. Зокрема в 2020 р. воно було дев'ятим у рейтингу виробників з часткою ринку 2,4%. Найближчими конкурентами були компанії Helios (ТОВ «Хеліос Україна») та Escargo з частками 2,0 та 2,8% відповідно.

Зважаючи на зміну методики аналізу ринку у 2022 році, коли стали визначати частку підприємства в загальному обсязі не виробленої, а спожитої продукції, слід констатувати, що незважаючи на загальне скорочення обсягів виробництва і відповідно споживання продукції, суттєвого погіршення позиції досліджуваного підприємства на ринку не відбулося.

2.3 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Техніко-економічні показники ТОВ «Поліфарб Україна», представлені в динаміці за 2019-2021 рр., наведені в таблиці 2.5.

Як видно з даних таблиці 2.2, економічний потенціал підприємства суттєво збільшився за трирічний період на 621353 тис. грн. або на 170,5%. В той же час слід зазначити, що зменшення вартості активів в 2020 р. на 8575 тис. грн. або на 2,4% дещо знівелювало показник середньорічного приросту вартості майна ТОВ «Поліфарб Україна». Абсолютне значення цього показника становило всього 310676 тис. грн., а відносне – 3,1%. Наочно динаміку розглянутих показників представлено на рисунку 2.8.

Загалом істотні зміни у вартості активів підприємства в аналізованому періоді обумовлені переважно зростанням вартості основних виробничих фондів (на 553,5%), збільшення розміру поточних виробничих активів виявилось не таким суттєвим (темп зростання становив 71,5%).

Виявлені зміни дозволяють охарактеризувати структуру активів досліджуваного лакофарбового підприємства як «важку». Дійсно, частка найменш мобільних активів у загальній вартості майна коливалася в трирічному періоді в діапазоні від 80 до 92%. Зроблені висновки також підтверджує розрахунок коефіцієнта фондоддачі продукції. Його значення впродовж трьох років скоротилось у 2,8 рази, відповідно у таку саму кількість разів зросла частка основних

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Поліфарб Україна»

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки		
			2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	336978	1171656	793445
	Δ^b	тис. грн.		834678	456467
	$T_{пр}^b$	%		247,7	135,5
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн.	228233,5		
	$T_{пр}^{cp}$	%	53,5		
2	Середньооблікова чисельність персоналу	ос.	740,0	912,0	839,0
	Δ^b	ос.		172,0	99,0
	$T_{пр}^b$	%		23,2	13,4
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	ос.	49,5		
	$T_{пр}^{cp}$	%	3,7		
3	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн./ос. за місяць	38,0	107,06	78,8
	Δ^b	тис. грн./ос.		69,1	40,9
	$T_{пр}^b$	%		182,1	107,7
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн./ос.	20,4		
	$T_{пр}^{cp}$	%	44,1		
4	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	364333	355758	985686
	Δ^b	тис. грн.		-8575	621353
	$T_{пр}^b$	%		-2,4	170,5
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн.	310676,5		
	$T_{пр}^{cp}$	%	13,1		
5	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	90471,1	81805,5	591205
	Δ^b	тис. грн.		-8665,6	500733,9
	$T_{пр}^b$	%		-9,6	553,5
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн.	250367,0		
	$T_{пр}^{cp}$	%	155,6		
6	Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів	тис. грн.	21469,1	24536,5	36828,5
	Δ^b	тис. грн.		3067,4	15359,4
	$T_{пр}^b$	%		14,3	71,5
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн.	7679,7		
	$T_{пр}^{cp}$	%	31,0		

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
7	Середньорічна вартість виробничих фондів разом	тис. грн	111940,2	106342,0	628033,5
	Δ^b	тис. грн.		-5598,2	516093,3
	$T_{пр}^b$	%		-5,0	461,0
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн.	258046,7		
	$T_{пр}^{cp}$	%	136,9		
8	Фондовіддача	грн/грн	3,7	14,3	1,3
	Δ^b	грн/грн		10,6	-2,4
	$T_{пр}^b$	%		284,5	-64,0
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	грн/грн	-1,2		
	$T_{пр}^{cp}$	%	-40,0		
9	Коефіцієнт оборотності оборотних виробничих фондів	грн/грн	15,7	47,8	21,5
	Δ^b	грн/грн		32,1	5,8
	$T_{пр}^b$	%		204,2	12,2
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	грн/грн	2,92		
	$T_{пр}^{cp}$	%	17,2		
10	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	310015,5	1111135	821498
	Δ^b	тис. грн.		774157	484520
	$T_{пр}^b$	%		229,7	143,8
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн.	255741,25		
	$T_{пр}^{cp}$	%	12,84		
11	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	11615	17977	-59553
	Δ^b	тис. грн		6362	-77530
	$T_{пр}^b$	%		54,8	-612,7
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	тис. грн	-35584		
	$T_{пр}^{cp}$	%	-		
12	Чистий прибуток	тис. грн	8515,8	-2380	-47797
	Δ^b	тис. грн		-10895,8	-56312,8
	$T_{пр}^b$	%		-127,9	-661,3
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	%	-28156,4		
	$T_{пр}^{cp}$	%	-		
13	Рентабельність продукції за операційним прибутком	%	3,75	1,62	-7,25
	Δ^b	%		-2,13	-11,00
	$T_{пр}^b$	%		-56,82	-293,49
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	%	-5,50		
	$T_{пр}^{cp}$	%	-		

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
14	Рентабельність виробничих фондів за операційним прибутком	%	10,4	16,9	-9,5
	Δ^6	%		6,5	-19,9
	$T_{пр}^6$	%		62,9	-191,4
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	%		-9,9	
	$T_{пр}^{cp}$	%		-	
15	Рентабельність продажів за операційним прибутком	%	3,45	1,53	-7,51
	Δ^6	%		-1,91	-10,95
	$T_{пр}^6$	%		-55,49	-317,76
	$T_{пр}^{cp\ абс}$	%		-5,48	
	$T_{пр}^{cp}$	%		-	

виробничих фондів у доході. Так, у 2019 р. вона становила 27%, а в 2020 р – вже 77%. Іншими словами, якщо на початку періоду дослідження підприємство отримувало 3,7 грн. доходу з кожної вкладеної гривні основних виробничих фондів, то в 2021 р. – лише 1,3 грн.

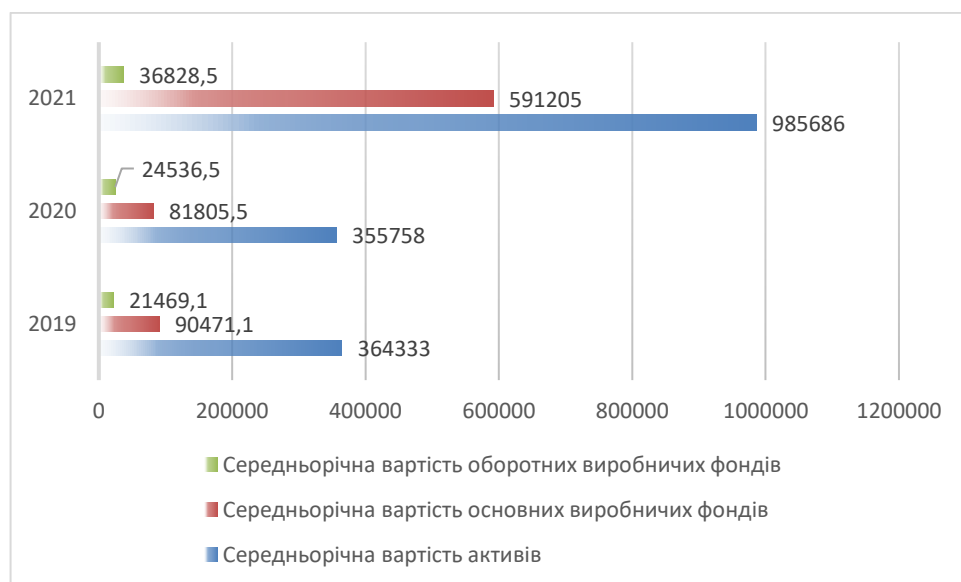


Рисунок 2.8 – Динаміка вартості майна ТОВ «Поліфарб Україна», тис.грн

В той же час позитивну динаміку демонструє коефіцієнт оборотності оборотних коштів: якщо в 2019 році кожна інвестована у виробництво гривня оборотних коштів трансформувалася у дохід майже 16 разів на рік, то в 2021 році –

21 раз. Тобто за три роки оборотність поточних активів зростає на 12,2%. Слід зазначити, що в 2020 р. відзначено стрибок цього показника до відмітки 47,8. В цілому зміни розглянутого показника свідчать про підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства (рисунок 2.9).

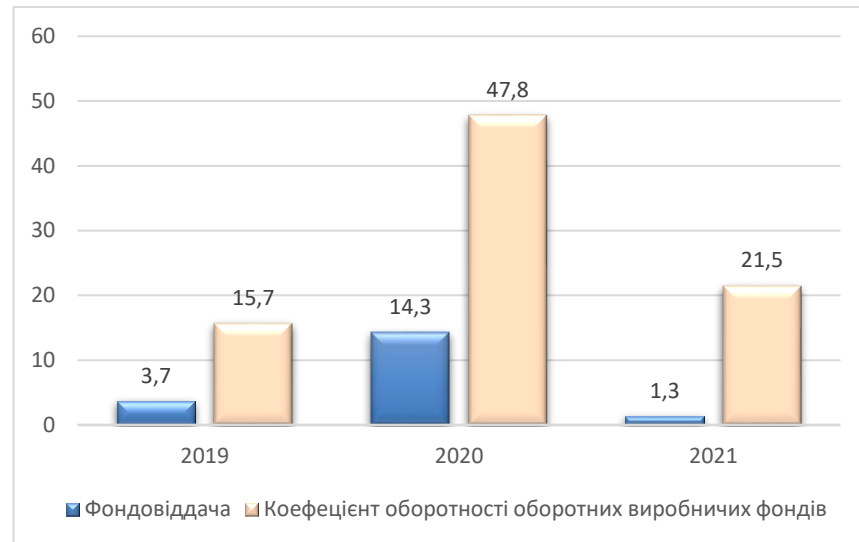


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ефективності використання основних та оборотних виробничих фондів ТОВ «Поліфарб Україна»

Для отримання більш повної інформації про стан основних виробничих фондів в роботі розглянуто певні уточнюючі показники. Так, стан основних виробничих засобів характеризують такі коефіцієнти: зносу основних засобів; придатності; оновлення; вибуття (приросту) основних засобів. Методика розрахунку даних показників є відомою з [22], а результати зведено в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники стану основних виробничих фондів ТОВ «Поліфарб Україна»

Найменування показника	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абс. відх. (+,-)
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,67	0,71	0,74	0,07
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,33	0,29	0,26	-0,07
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,01	0,08	0,06
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,002	0,003	0,007	0,005
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,021	0,006	0,078	0,057

Як видно з таблиці 2.6, коефіцієнт зносу збільшився в розглянутому періоді з 0,67 до 0,74. Значення даного показника більше ніж 0,5 є небажаним, так як це свідчить про скорочення терміну експлуатації основних засобів. Отже, технічний стан основних виробничих засобів є незадовільним.

Коефіцієнт придатності показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності. На кінець 2021 року порівняно з 2019 роком, частка основних засобів підприємства придатна для експлуатації знизилась на 21%.

Частка введених основних засобів на кінець 2021 р. у порівнянні із кінцем 2019 р. підвищилась на 0,06. Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих основних засобів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для подальшого використання. На підприємстві впродовж 2019-2021 рр. інтенсивність вибуття основних засобів поступово зростає, хоча його темпи є наднизькими.

Коефіцієнт приросту основних засобів у 2021 р. у порівнянні з базовим періодом збільшився на 0,057.

Проведений аналіз показав, що в діяльності підприємства тенденція в цілому сприятлива, вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість вибулих основних фондів. Проте темпи оновлення основних засобів є низькими.

Важливим інформативним показником для аналізу є коефіцієнт продуктивності праці одного працівника. Його значення на досліджуваному підприємстві за період зросло трохи більше, ніж вдвічі: з 38 до 78,1 тис. грн./ос. В середньому за рік досліджуваний показник зростав на 20,4 тис. грн./ос. або на 44%. Така динаміка оцінюється як позитивна і свідчить про підвищення ефективності організації праці.

Наступним після аналізу факторів виробництва та ефективності їх використання є аналіз результатів діяльності підприємства – доходів, витрат і прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Поліфарб Україна» за трирічний період збільшився на 135,5%, однак найвищий темп приросту спостерігався

в 2018 р., коли обсяг реалізованої лакофарбової продукції зріс майже в 3,5 рази. Більшою мірою зафіксоване зростання пояснюється ціновими змінами. В середньому щорічно обсяг реалізації досліджуваного підприємства зростав на 53,5%.

Темпи зміни собівартості реалізованої продукції порівняно з отриманим доходом були дещо повільнішими в 2020 р., та випереджаючими у 2021 р. Як результат, в 2020 р. підприємство сформувало валовий прибуток, а в останньому періоді дослідження був зафіксований збиток. Коригування суми валового прибутку (збитку) на величину адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та доходів дозволило підприємству отримати позитивний фінансовий результат від операційної діяльності в 2019-2020 рр. в сумі відповідно 11615 тис. грн. та 17977 тис. грн. В 2021 р. підприємство спрацювало зі збитком в сумі 59533 тис. грн. Отже, за трирічний період ефективність діяльності знизилась, підприємство перейшло із зони прибуткової операційної діяльності у зону збитків.

Ще більш несприятливою була тенденція зміни кінцевого результату діяльності підприємства – чистого прибутку. Його значення було додатним лише у першому році дослідження, впродовж наступних двох років воно стало від'ємним, що означає формування чистого збитку. Його сума в 2020 р. становила 2,4 млн. грн., а в 2021 р. вона збільшилась більш, ніж у сім разів. Наочно зміни розглянутих вище базових показників представлено на діаграмах на рисунках 2.10-2.11.

Ефективність діяльності підприємства більш коректно характеризують відносні показники рентабельності. Дані таблиці 2.1 свідчать про низькі значення рентабельності продукції та продажів (комерційної рентабельності). Рівень цих показників був меншим ніж чотири відсотки в 2019 р. в наступному періоді він зменшився в середньому до 1,5%, а в 2021 р. став від'ємним. По суті це означає, що з кожної гривні проданої продукції в 2021 р. підприємство отримувало 7,5

коп. збитків і практично та ж сама сума збитків містилася в одній гривні витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції.

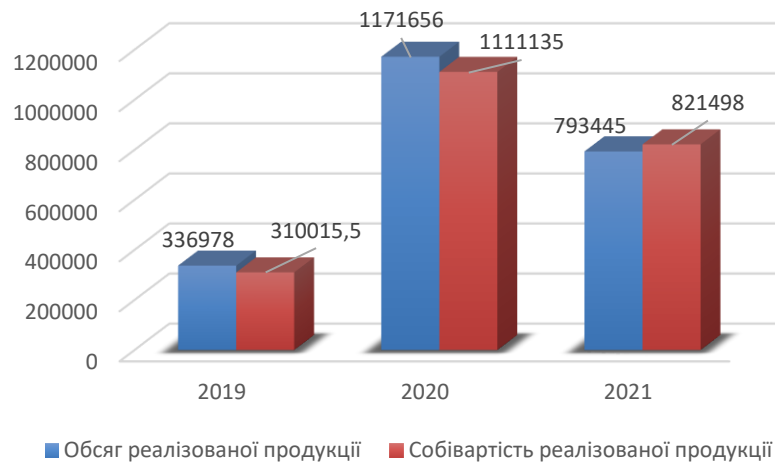


Рисунок 2.10 – Динаміка доходу і собівартості реалізованої продукції

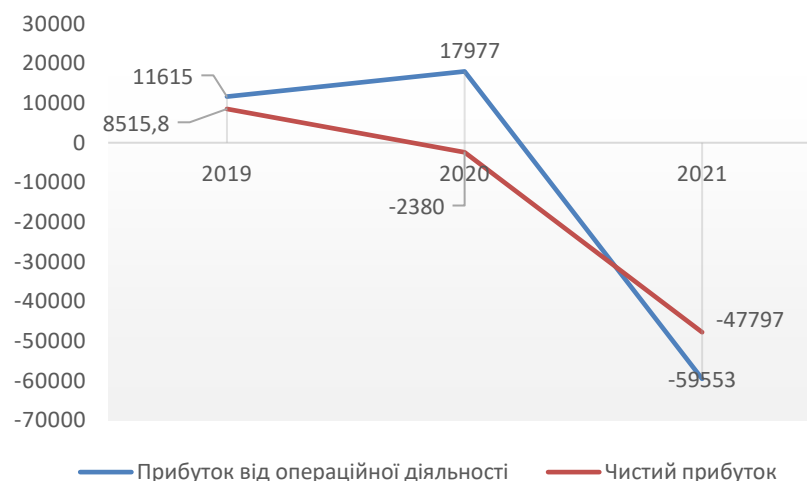


Рисунок 2.11 – Динаміка операційного та чистого прибутку

На середньому рівні зафіксоване значення рентабельності виробничих фондів: в 2019 р. – 10,4%, в 2020 р. – 16,9%. Проте, як було зазначено вище, в останньому році дослідження діяльність ТОВ «Поліфарб Україна» стала неефективною, підприємство отримало збитки по операційній діяльності, що обумовило від'ємне значення всіх показників рентабельності.

Отже, проведений аналіз засвідчив зростання економічного потенціалу ТОВ «Поліфарб Україна», проте стан основних виробничих фондів є незадовільним, ефективність їх використання знизилася. В той же час оборотність

оборотних виробничих засобів підвищилася. Підприємство погіршило результати діяльності, вона стала неефективною в 2021 році. Збитки обумовлені перевищенням витрат по операційній діяльності над сумою отриманих доходів від реалізації продукції. Типовими причинами таких змін, як правило, можуть бути: зростання цін на матеріальні ресурси, недосконала політика управління запасами, неефективна цінова політика підприємства, проблеми зі збутом продукції тощо. З іншого боку, проблему неефективної діяльності можна розглядати в логістичній площині як нездатність керівництва підприємства забезпечити додавання вартості в процесі доведення матеріального потоку до кінцевого споживача. Отже, об'єктивною є необхідність аналізу умов організації логістичної діяльності та логістичних витрат підприємства.

2.4 Оцінка ефективності логістичної діяльності

В якості критерія оцінки ефективності логістичної діяльності використовується показник тривалості логістичного циклу. В основу розрахунку даного показника покладено визначення тривалості операційного циклу. Саме цей показник відображає у часових параметрах тривалість кругообігу оборотного капіталу у матеріальній та грошових формах по основних стадіях відтворювального циклу. У просторовому вимірі відтворювальний процес відповідає стадіям товаропровідного (логістичного) ланцюга.

Слід вказати, що логістичний цикл можна розглядати у двох форматах: від часу оформлення замовлення до моменту відвантаження готової продукції або до моменту надходження оплати за поставлену продукцію.

У таблиці 2.8 представлено результати розрахунку тривалості логістичних циклів досліджуваного лакофарбового підприємства у вказаних двох форматах із зазначенням всіх необхідних проміжних показників. Алгоритм їх розрахунку наведений в таблиці. 2.7, а на рисунку 2.12 продемонстровано логіку їх взаємозв'язку.

Таблиця 2.7 – Алгоритм розрахунку тривалості зберігання запасів

Показники	Розрахункова формула
1. Тривалість зберігання виробничих запасів	$T_{B3} = \frac{\bar{3} * 360}{C_{мв}^*}$
2. Тривалість процесу виробництва	$T_{H3B} = \frac{\bar{H3B} * 360}{C_{\phi}^{**}}$
3. Тривалість зберігання готової продукції	$T_{ГП} = \frac{\bar{ГП} * 360}{C_{\phi.в.}^{***}}$

* сума матеріальних витрат в собівартості реалізованої продукції;

** фактична собівартість виробленої продукції;

*** фактична виробнича собівартість реалізованої продукції.

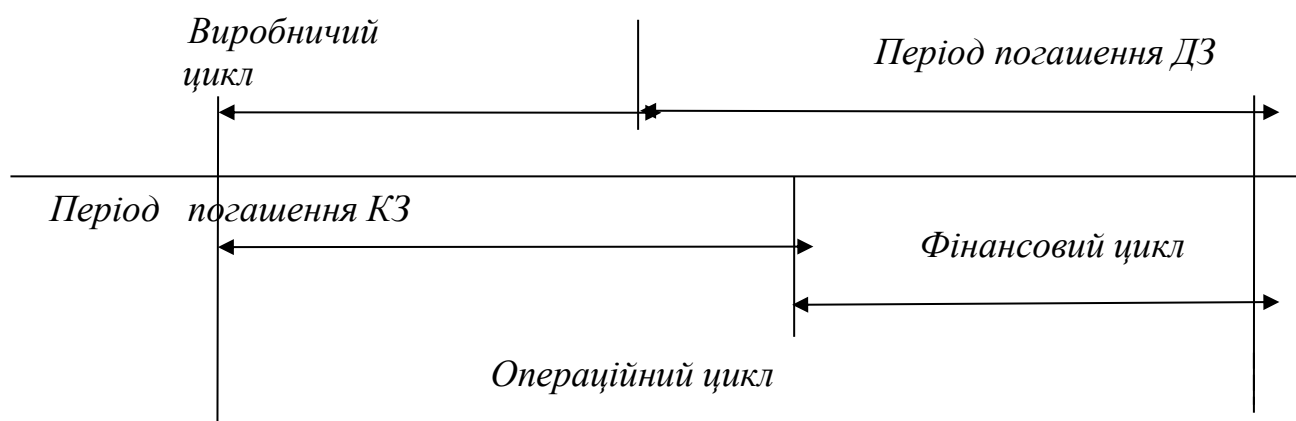


Рисунок 2.12 – Співвідношення операційного, виробничого і фінансового циклів на підприємстві

Враховуючи, що досліджуване підприємство організує виробничий процес відповідно до умов річних договорів, які укладаються на початку року, і як правило не потребують переоформлення, то час на обробку замовлення представляє собою відносно сталу величину і включає час прийому замовлення (1 день), обробки замовлення (до 2 днів) та оформлення документів (від 1 до 3 днів).

Однак кількість циклів обробки замовлення за рік в залежності від виду продукції, конкретного споживача, умов поставки та інших факторів може бути різною. Для співставлення результатів аналізу вважається, що логістичний цикл містить цикли обробки, виконання замовлення та цикл розрахунків. Як зазначають провідні науковці, наприклад, Бауерсокс [28], необхідно досліджувати

конфігурацію окремого функціонального циклу з тим, щоб виявити найважливіші взаємозв'язки та лінії контролю.

Таблиця 2.8 – Визначення тривалості логістичного циклу та його складових, в днях

Показники	Роки			Абс. відх. (+,-)
	2019	2020	2021	
1. Тривалість зберігання виробничих запасів	11	21	16	5
2. Тривалість обороту незавершеного виробництва	5	4	3	-2
3. Тривалість зберігання готової продукції	1	1	2	1
4. Тривалість виробничого циклу	17	26	21	4
5. Період обороту товарної дебіторської заборгованості	40	16	25	-15
6. Тривалість операційного циклу	57	42	46	-4
7. Період обороту товарної кредиторської заборгованості	93	21	105	12
8. Тривалість фінансового циклу	-36	21	-59	-23
9. Час обробки замовлення середній	4	3	4	-
10. Середня тривалість логістичного циклу «Розміщення замовлення - відвантаження товару»	21	29	25	4
11. Середня тривалість логістичного циклу «Розміщення замовлення – отримання оплати»	61	45	50	-11

Аналіз структури логістичного циклу в форматі «розміщення замовлення – відвантаження товару» виявив, що час обробки замовлення залишався практично незмінним, а основний вплив на зміну тривалості логістичного циклу справили, перш за все, виробничі фактори, а саме час зберігання запасів сировини та матеріалів. Збільшення цього показника на ТОВ «Поліфарб Україна» в 2021 р. на 5 днів порівняно з базовим періодом, свідчить про стримування швидкості матеріального потоку в логістичному ланцюгу, і як результат, втрати підприємства від іммобілізації коштів в запасах та витрати внаслідок їх утримання. В цілому Середня тривалість логістичного циклу «розміщення замовлення – відвантаження товару» подовжилась на 4 дні, що оцінюється як негативна тенденція.

В процесі аналізу логістичного циклу в форматі «розміщення замовлення - отримання оплати» встановлено, що на фоні абсолютного зменшення його тривалості на 11 днів в 2021 р. порівняно з базовим періодом на лакофарбовому підприємстві змінилося співвідношення у часі знаходження ресурсного потоку в матеріальній та грошовій формах: в 2019 році час знаходження коштів у розрахунках перевищував тривалість здійснення виробничих операцій на 23 дні, у 2020 році був меншим на 10 днів, а в 2021 році - навпаки, став більшим на 4 дні. В будь якому варіанті співвідношень, сам факт наявності товарної дебіторської заборгованості свідчать, що фінансовий потік запізнюється відносно матеріального потоку. З іншого боку, матеріальні цінності, які придбаються у постачальників, оплачуються підприємством з суттєвим часовим лагом, що змінює ситуацію: фінансовий потік у формі товарної кредиторської заборгованості запізнюється відносно матеріального потоку у формі придбаних виробничих запасів.

Загалом на підприємстві спостерігається незбалансоване співвідношення часових параметрів вхідного та вихідного фінансових потоків у формі періоду погашення товарної дебіторської та кредиторської заборгованостей. Так, впродовж 2019 р. підприємство затримувало оплату за отриману сировину та матеріали вдвічі довше, ніж очікувало оплату від покупців. В 2021 р. зазначений часовий розрив був вже не двократним, а чотирикратним. Відносна збалансована ситуація зі строками надходження і вибуття коштів спостерігалася в 2020 р., коли ці строки відрізнялися лише на п'ять днів.

Універсальними вимірювачами ефективності будь якого виду діяльності є також вартісні показники вигод і витрат. У зв'язку з цим далі в роботі розглянуті показники логістичних витрат.

Наявна схема обліку на вітчизняних підприємствах не відповідає потребам логістики, тому окремої практики обліку логістичних витрат не існує. Аналіз складу логістичних витрат має бути проведений на основі виділення логістичних витрат із сукупності загальних (операційних) витрат підприємства.

В загальному вигляді склад та структура операційних витрат може бути продемонстрована в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Поліфарб Україна»

Складники операційних витрат	2019		2020		2021		Відхилення за період	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
виробнича собівартість реалізованої продукції	310016	95,8	1112338	98,6	821498	96,4	511482	165,0
адміністративні витрати	5160	1,6	8974	0,8	11334	1,3	6174	119,7
витрати на збут	8570	2,6	7112	0,6	19112	2,2	10542	123,0
операційні витрати разом	323746	100	1128424	100	851944	100	528198	163,2

Як видно з таблиці 2.4, збільшення обсягу операційних витрат виявилось наслідком зростання як їх виробничої складової, тобто собівартості, так і невиробничих елементів витрат. За три роки виробнича собівартість зросла більш ніж вдвічі. В той же час адміністративні витрати збільшились в 2,1 рази, а витрати на збут стали вищими в 2,23 рази. Ситуація, за якої темпи зростання витрат з виробничої діяльності випереджають темпи збільшення витрат у позавиробничих процесах загалом оцінюється позитивно. Проте остаточні висновки роблять на основі співвідношення показників доходів і витрат, а відтак аналізу прибутку.

Оскільки проблема структурування логістичних витрат напряму пов'язана з проблемою їх узгодження з операційними витратами, то постає задача визначити місце логістичних витрат у операційних витратах.

У групі витрат по операційній діяльності формується виробнича собівартість продукції (робіт, послуг) та/або собівартість реалізованих товарів. У цій складовій витрат операційної діяльності присутні витрати, які приналежні за своїми функціональними характеристиками до логістичних витрат, це - транспортно-заготівельні витрати. Окремі елементи логістичних витрат присутні у загальновиробничих витратах, які теж включаються до собівартості.

Транспортно-заготівельні витрати включають витрати на заготівлю виробничих запасів, оплату тарифів (фрахту) за навантажувально-розвантажувальні

роботи і транспортування запасів всіма видами транспорту до місця їх використання, включаючи витрати зі страхування ризиків транспортування запасів.

В рамках операційної діяльності логістичне адміністрування забезпечується через організацію і контроль логістичних процесів менеджерами служби логістики на загальногосподарському рівні або тими робітниками різних підрозділів, які реалізують логістичні функції.

Логістичні витрати на збут – це сума витрат реалізації усіх функцій, які забезпечують фізичний перебіг продукції від виробника до кінцевого споживача (обслуговування замовлень, зберігання та управління запасами, утримання складів, транспортування, пакування, консолідація / деконсолідація), збільшена на оцінену величину витрат вичерпання запасів у будь-якій ланці системи дистрибуції через її неякісне функціонування [29].

На досліджуваному підприємстві основними складовими логістичних витрат є витрати на збут (транспортування продукції власними автомобілями) і логістичне адміністрування та управління. Про їх домінуючу частку протягом останніх трьох років свідчать дані таблиці 2.10. Як видно з таблиці, питома вага транспортних витрат становила не менше 75%, а витрат на логістичне управління - не менше 18%.

Загальна сума логістичних витрат протягом 2019-2021 рр. постійно зростала, темп їх приросту становив майже 140%, тобто цей вид витрат збільшився більш, ніж вдвічі. За три роки принципово не змінилася структура логістичних витрат: дещо збільшилася частка транспортних витрат з 75 до 78,7%, зменшилася питома вага витрат на логістичне управління і збільшилася частка витрат на оплату праці логістичним робітникам.

Оскільки досліджуване підприємство має невисокі значення показників ефективності діяльності за валовим прибутком і навіть його від'ємне значення в 2021 р., відповідні негативні показники за операційним та чистим прибутком через високий рівень операційних та інших витрат, то заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства мають бути орієнтовані на оптимізацію (скорочення) всіх елементів витрат, в тому числі й логістичних.

Таблиця 2.10 – Склад та структура логістичних витрат підприємства

Статті логістичних витрат	2019		2020		2021		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<i>Витрати на транспортування</i>	5711,3	75,05	7107,8	78,94	14342,0	78,69	8630,7	151,1
Витрати на ремонт, обслуговування і утримування транспортних засобів	1235,9	16,24	1720,7	19,11	3515,8	19,29	2279,9	184,5
Витрати на відвантаження, перевантаження, розвантаження	540,3	7,1	603,3	6,7	1623,9	8,91	1083,6	200,6
Витрати на паливно-мастильні матеріали	1850,8	24,32	2443,7	27,14	5070,5	27,82	3219,7	174,0
Амортизація транспортних засобів	1057,0	13,89	1477,6	16,41	3080,2	16,9	2023,2	191,4
Амортизація гаражів	914,7	12,02	745,5	8,28	911,3	5	-3,4	-0,4
Інші витрати транспортування	112,6	1,48	117,1	1,3	140,3	0,77	27,7	24,6
<i>Витрати на утримання, ремонт та обслуговування складського обладнання</i>	152,2	2	120,7	1,34	209,6	1,15	57,4	37,7
Оренда складів	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати складського господарства	152,2	2	120,7	1,34	209,6	1,15	57,4	37,7
<i>Витрати на одержання, відвантаження та пакування продукції</i>	118,0	1,55	144,1	1,6	255,2	1,4	137,2	116,3
Інші витрати, в тому числі на пакування і маркування	118,0	1,55	144,1	1,6	255,2	1,4	137,2	116,3
<i>Адміністративні логістичні витрати та витрати на обробку замовлень</i>	1628,5	21,4	1631,5	18,12	3419,2	18,76	1790,7	110,0
Витрати на оплату праці логістичним працівникам	605,0	7,95	741,9	8,24	1913,7	10,5	1308,7	216,3
Витрати на обробку замовлення	441,4	5,8	414,2	4,6	619,7	3,4	178,3	40,4
Витрати на логістичне управління	452,8	5,95	414,2	4,6	528,6	2,9	75,8	16,7
Інші витрати логістичного управління	129,4	1,7	61,2	0,68	357,2	1,96	227,9	176,1
<i>Разом логістичних витрат</i>	7610,0	100	9004,0	100	18226,0	100	10616,0	139,5

Відповідним чином має бути скоригована логістична стратегія розвитку лакофарбового підприємства.

2.5 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основним напрямком зовнішньоекономічної діяльності підприємства є поглиблення господарських відносин з країнами СНД, а також розвиток торгово-економічного співробітництва з країнами західної Європи.

ТОВ «Поліфарб Україна» є експортно-орієнтованим підприємством. Маючи постійних клієнтів, підприємство намагається знаходити нових партнерів задля розширення ринку збуту своєї продукції. При продажу на зовнішньому ринку використовуються договірні ціни, які передбачають індивідуальний підхід до кожного підприємства-замовника.

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є одержання прибутку від експорту, інакше витрати на організацію експортних операцій є недоцільними і неефективними.

Динаміку структури виручки від реалізації ТОВ «Поліфарб Україна» представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка структури виручки від реалізації ТОВ «Поліфарб Україна»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Виручка від реалізації продукції тис. грн., в т.ч.	336978	1171656	793445
Частка експорту, %	5,1	5,6	6,8
Експорт, тис. грн.	17185,88	65612,7	53954,3
Реалізація на внутрішньому ринку, тис. грн.	319792,1	1106043	739491

Динаміки виручки від реалізації ЛФМ на зовнішньому і внутрішньому ринках зображено на рисунку 2.113.

Як видно з рисунку 2.13, підприємство більшу частину продукції реалізує на внутрішньому ринку, проте з року в рік зростає частка доходу, отриманого

від реалізації комерційних угод із споживачами за кордоном, що оцінюється як позитивна тенденція і свідчить про зростання конкурентного потенціалу підприємства та правильність обраної стратегії розвитку.

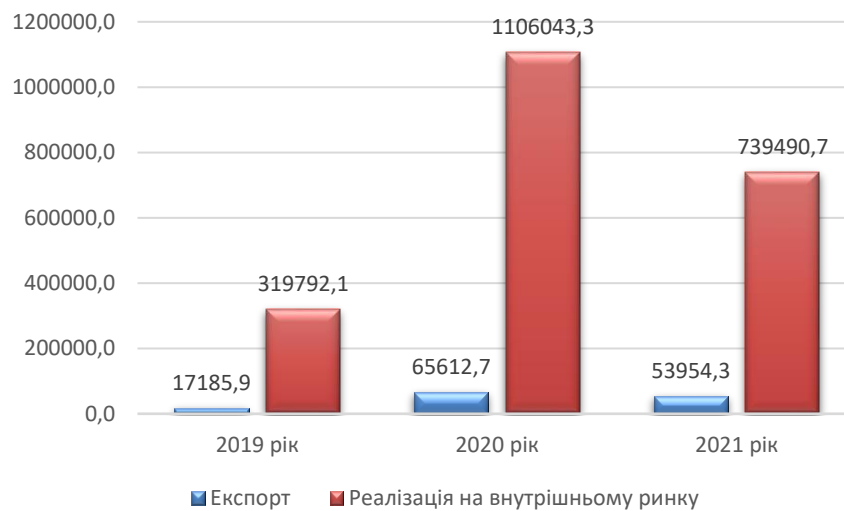


Рисунок 2.13 – Динаміка доходу від реалізації продукції на експорт і на внутрішньому ринку

Далі слід більш детально проаналізувати обсяги експорту за останні два роки. Для цього дані про реалізовану продукції зведемо у таблицю 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз експорту за асортиментними групами в 2020–2021 рр.

Експортний асортимент	2020 рік		2021 рік		Відхилення		
	тис. грн.	питома вага, %.	тис. грн.	питома вага, %.	тис. грн	%	частка пунктів, %
1. Фарби	41598,5	63,4	32750,3	60,7	-8848,2	-21,3	-2,7
2. Ґрунтовки	4002,4	6,1	3453,1	6,4	-549,3	-13,7	0,3
3. Шпаклівки	6364,4	9,7	5179,6	9,6	-1184,8	-18,6	-0,1
4. Штукатурки	6692,5	10,2	5017,7	9,3	-1674,7	-25,0	-0,9
5. Бази під тонування	721,7	1,1	323,7	0,6	-398,0	-55,1	-0,5
6. Бази під колірровку	328,1	0,5	485,6	0,9	157,5	48,0	0,4
7. Засоби для дерева	787,4	1,2	755,4	1,4	-32,0	-4,1	0,2
8. Колоранти	141603,5	0,4	215,8	0,4	-141387,7	-99,8	0
9. Клєсва продукція	4855,3	7,4	5611,2	10,4	755,9	15,6	3
10. Фарби в аерозолях	-	-	161,9	0,3	-	-	-
Разом	65612,7	100,0	53954,3	100,0	-11658,4	-17,8	-

Як свідчать дані таблиці 2.12, структура експорту була доволі сталою за останні два роки. В загальному обсязі продажів за кордон лідерами були фарби, виготовлені на водній основі бренду Polifarb. Частка цієї асортиментної групи хоча і знизилась на 2,7 % в 2021 р., але становила значну величину – 60,7%.

Друге і третє місця в реалізації поділені в цей період між шпаклівками, штукатурками та клеєвою продукцією. Їх частка коливалася в межах 7-10%.

Незначні відвантаження були по таких видах продукції, як: бази під тонування, колірровку, колоранти. Відповідно питома вага їх реалізації в загальному обсязі поставок за кордон не перевищувала 1%.

Новим видом продукції в 2021 році були фарби в аерозолях. Підприємство активізувало їх продаж в цей період на внутрішньому ринку через систему будівельних гіпермаркетів, роздрібні мережі тощо і здійснило пробні поставки зарубіжним споживачам в незначних обсягах.

Для характеристики інтенсивності структурних перетворень доцільно використати коефіцієнт структурної активності [22]

$$K_{C.A.} = \sum_{i=1}^n \sqrt{\Delta Y_{qi}^2} \quad (2.1)$$

де ΔY_{qi} – зміна структурного показника за i -тим видом продукції (у частках одиниці).

Чим вище даний коефіцієнт, тим активніші структурні перетворення, здійснювані на підприємстві. Розрахунки, здійснені за формулою (2.1), показали, що коефіцієнт дорівнює 0,17. Його значення віддалене від 1,0, отже це підтверджує попередній висновок про те, що експортний асортимент продукції не зазнав суттєвих змін.

Далі виконано аналіз експортних операцій в географічному перетині, тобто за країнами поставок (таблиця 2.13, рисунок 2.14).

За даними таблиці 2.13 та рисунку 2.14 видно, що структура експорту за країнами поставок не була однорідною та стабільною. Найбільші обсяги відвантажень підприємство здійснювало в Казахстан та Молдову, частка цих країн

була приблизно однаковою в 2020 р. та зросла рівномірно впродовж наступного року і становила 39,3 та 42% відповідно. Істотне зниження обсягів поставок спостерігається у Вірменію, абсолютний показник зменшився на 5699,4 тис. грн. або 76,2%, структурний показник знизився з 11,4 до 3,3%. Менш відчутне скорочення обсягів відвантажень ЛФМ за часткою було у Грузію з 13,1 до 9,0%.

Таблиця 2.13 – Аналіз експорту за країнами поставок

Країна	2020 рік		2021 рік		Відхилення		
	сума, тис. грн.	питома вага, %.	сума, тис. грн.	питома вага, %.	тис. грн	%	частка пунктів, %
Грузія	8595,3	13,1	4855,9	9,0	-3739,4	-43,5	-4,1
Молдова	22308,3	34,0	21204,0	39,3	-1104,3	-5,0	5,3
Білорусь	3411,9	5,2	3453,1	6,4	41,2	1,2	1,2
Казахстан	23817,4	36,3	22660,8	42,0	-1156,6	-4,9	5,7
Вірменія	7479,8	11,4	1780,5	3,3	-5699,4	-76,2	-8,1
Разом	65612,7	100,0	53954,3	100,0	-11658,4	-17,8	-

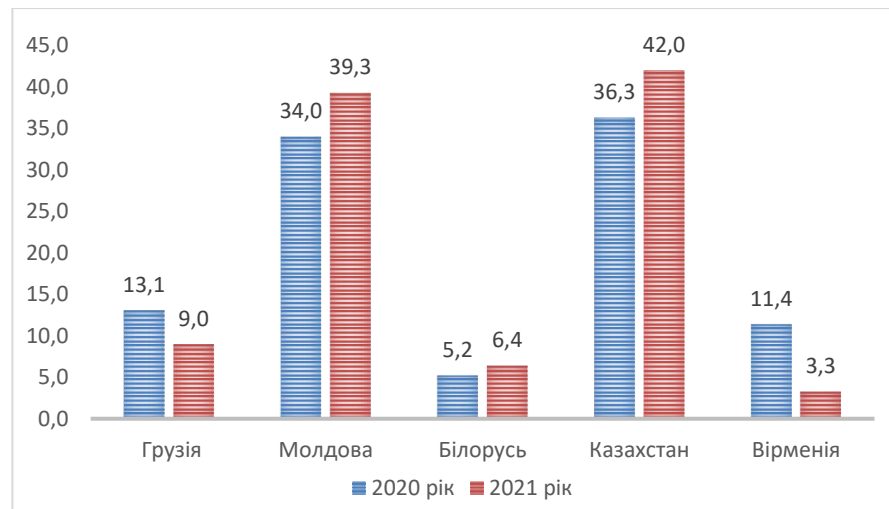


Рисунок 2.14 – Структура експорту ТОВ «Поліфарб Україна», %

Оцінка зовнішньоекономічної діяльності не буде повною без проведення аналізу ефективності експортних операцій. Ключовими є два показники: абсолютний – ефект експорту та відносний – ефективність реалізації експортних товарів [28].

Доцільно відзначити, що кожен експортний контракт у ТОВ «Поліфарб Україна» має бути ретельно проаналізований аби уникнути непередбачуваних

негативних наслідків для ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Методика аналізу контрактів може бути побудована на кожному підприємстві своя, але всі вони зводяться до визначення вищезазначених показників ефекту від експорту товарів та ефективності такого експорту.

Ефективність може бути визначена лише за умови визначеності усіх видів витрат по експорту товарів та цін і обсягів їх реалізації на зовнішньому ринку. На ефективність експортних операцій впливає цілий ряд чинників. Основні серед них: курс іноземної валюти (валюти контракту) до національної грошової одиниці, транспортні витрати по контракту, витрати по просуванню і реалізації на зовнішньому ринку (загальні на партію товарів або на одиницю товару - реклама, маркетинг тощо) [30, 31].

Підприємство ТОВ «Поліфарб Україна» здійснювало експортну діяльність до Казахстану. Розглянемо умови експортного контракту. Ефективність експорту розраховано у таблиці 2.9.

Поставка товару здійснюється партіями на умовах DPU (Delivered at Place Unloaded) ст. Актау в редакції INCOTERMS - 2020 [32] автомобільним транспортом. Умови поставки: продавець повинен надати товар у розвантаженому вигляді в зазначеному місці, він здійснює контроль безпеки, перевірку якості, кількості, ваги, розміру, упаковки, маркування товару, виконання експортних митних формальностей, доставку товару до погодженого терміналу «Актау», виконання транзитних митних формальностей, вивантаження товару на терміналі. Продавець сплачує всі транспортні витрати (експортні збори, плата за перевезення, розвантаження з транспорту основного перевізника у порту призначення та збори порту призначення) і бере на себе всі ризики до прибуття в пункт призначення.

Як свідчать дані таблиці 2.14, експортна діяльність досліджуваного підприємства була ефективною. Абсолютна сума ефекту експорту зросла на 386,72 тис. грн. або на 9,5%, проте ефективність збільшилась втричі нижчими темпами (на 3,2%).

Таблиця 2.14 – Ефективність експорту ТОВ «Поліфарб Україна»

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			+/-	%
Середня експортна ціна 1кг, тенге	4134,80	4553,10	418,30	10,12
Кількість, т	86,00	78,60	-7,40	-8,60
Виручка від реалізації, тис. тенге	355593,80	359694,90	4101,10	1,15
Середній курс, тенге/грн	0,067	0,063	0,00	-5,97
Виручка від реалізації, тис. грн	23817,40	22660,80	-1156,60	-4,86
Повні витрати на 1кг експортного товару, грн.	229,80	231,80	2,00	0,87
Повні витрати на реалізацію експортного товару, тис. грн.	19762,80	18219,48	-1543,32	-7,81
Ефект експорту, тис. грн.	4054,60	4441,32	386,72	9,54
Ефективність експорту, грн/грн.	1,21	1,24	0,04	3,20

Фактично, якщо в 2020 році лакофарбове підприємство отримувало 21 коп. прибутку з кожної гривні витрачених коштів, то в 2021 році – 24 коп. Слід зазначити, що підприємство зменшило обсяг поставок до Казахстану з 86 до 78,6 т ЛФМ, це негативно вплинуло на результат експортної діяльності. В той же час зміцнення гривні по відношенню до казахської валюти, знизило доходи підприємство-експортера. Якщо б курс залишався на рівні 2020 року, то експортна виручка у 2021 році могла бути більшою на 6%, ефект від експорту – на 1431,3 тис. грн., а ефективність становила б не менше, ніж 1,32.

3 НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВЕДЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Дослідження умов формування логістичної стратегії та обґрунтування її вибору

Як було зазначено в розділі 1, розробка логістичної стратегії обов'язково передбачає аналіз умов її формування. Проте перш ніж визначати ці умови, слід зазначити логістичну місію та ціль досліджуваного підприємства.

Логістична місія має відображати суть існування логістичної системи підприємства з точки зору як власників, так і споживачів [33]. Дотримуючись вимог до її формулювання у вигляді надання відповіді на питання: «Хто ми?», «Чого ми прагнемо?», «Кому ми цікаві?», «Що ми робимо?», забезпечуючи при цьому викладення місії у простій, зручній і зрозумілій оточенню формі, її формулювання для ТОВ «Поліфарб Україна» може бути таким: «Забезпечення найвищого рівня обслуговування споживачів при дотриманні вимог економічної ефективності здійснення логістичної діяльності».

На кожному рівні управління логістична місія повинна трансформуватися у стратегічні цілі та завдання логістичного менеджменту підприємства.

Стратегічна мета управління логістичною діяльністю – це все те, що має отримати суспільство у результаті планової довгострокової діяльності підприємства, орієнтованої на логістику. Формулювання стратегічної мети досліджуваного підприємства може бути таким: «Досягти стійких позицій на середньому сегменті ринку завдяки ефективному управлінню логістичною діяльністю, що дасть змогу забезпечити високий рівень показників її ефективності».

Умови формування логістичної стратегії – фактори зовнішнього і внутрішнього середовища логістики. Зовнішнє середовище логістики – це сукупність

неконтрольованих підприємством суб'єктів, умов та сил, що діють за межами його логістичної системи і здатні вплинути на її функціонування.

Фактори зовнішнього середовища можна розглядати як можливості та загрози для підприємства, їх позитивний чи негативний вплив на організацію буде залежати від ефективності управління та адаптивності підприємства.

Як неконтрольовані фактори виступають: споживчі смаки, переваги, купівельні звички, технологічні зміни, конкурентні впливи, потреби в інвестиціях, відповідні очікування прибутку, фінансові можливості підприємства, оцінка кваліфікаційних та управлінських якостей. Тому головним завданням керівництва кожного підприємства є ретельне дослідження поведінкового впливу зовнішніх факторів на життєздатність економічної одиниці, своєчасне визначення найсуттєвіших за впливом зовнішніх факторів та оптимізація їх впливу на підприємство.

Зовнішнє середовище логістики підприємства розвивається у часі, змінює склад компонентів, що входять до нього і зв'язків між ними при збереженні основних функцій. Охоплення та детальне врахування таких впливів неможливе, але доцільно провести їх упорядкування на підставі класифікації макро- та мікрочинників зовнішнього середовища.

Якщо вплив факторів загального мікросередовища на логістичну діяльність є прямим та досить контрольованим, а відтак передбачуваним з високим ступенем достовірності, то вплив факторів загального макросередовища не є таким очевидним, тому дане питання потребує додаткових досліджень.

Зовнішнє макросередовище визначає умови формування та реалізації логістичної стратегії через необхідність врахування правових вимог до організації господарської діяльності, досягнень техніки та напрямів концентрації технологічних зусиль, тенденцій, які складаються на внутрішньому та зовнішніх ринках, екологічних обмежень тощо. Вплив зовнішнього середовища на реалізацію логістичної стратегії є, як правило, нерегулярним та непрямим.

Перелік факторів впливу зовнішнього макросередовища на формування логістичної стратегії промислового підприємства із зазначенням можливих форм такого впливу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Форми впливу факторів зовнішнього макросередовища на формування логістичної стратегії промислового підприємства*

Група факторів	Характеристика	Елементи логістичної стратегії, які піддаються впливу
1	2	3
Економічні	Темпи зростання ВВП. Рівень та темпи інфляції. Динаміка відсоткових ставок. Динаміка заробітної плати. Динаміка розвитку галузей економіки. Ціни на енергоносії.	Витрати на створення та підтримку запасів. Транспортні витрати. Заробітна плата логістичного персоналу. Рішення у складуванні.
Демографічні	Темп зростання населення. Віковий, статевий склад населення. Міграція населення. Рівень урбанізації. Чисельність працездатного населення.	Розташування складської і транспортної інфраструктури. Наявність, склад, кваліфікаційні характеристики робочої сили. Стан споживчого ринку.
Політичні та правові	Війна та політична нестабільність Ставки та фіксовані суми податків. Норми та методи нарахування амортизації. Ставки митних зборів. Захист прав споживачів. Захист навколишнього середовища. Програми розвитку промисловості. Транспортне регулювання.	Місце розташування виробничих приміщень, транспортного парку, складів. Інвестиції у логістичну інфраструктуру. Вибір способу транспортування. Зміни у технологіях логістичного обслуговування. Вимоги до упаковки.
Соціально-культурні	Структура населення за кваліфікаційними ознаками Структура населення за рівнем освіти Рівень доходів населення. Менталітет населення Рівень культури та субкультура населення.	Зміни у складі послуг з логістичного обслуговування. Зміни у складі персоналу. Зміни в організації відносин з контрагентами (укладення договорів, строки та умови оплати тощо). Місткість ринку.
Георинкові	Зміни в обсягах видобування природних ресурсів. Винайдення нових покладів природних ресурсів. Зміни у складі ґрунтів.	Місце розташування підприємства або окремих об'єктів його виробничої (логістичної) інфраструктури. Місце розташування контрагентів підприємства. Використання взаємозамінних ресурсів. Вимоги до складування ресурсів. Витрати на створення і підтримку запасів.

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
Науково-технічні	Науково-технічні розробки, спрямовані на створення або удосконалення нових матеріалів, продуктів, технологічних процесів, процесів надання послуг, пристроїв, інструментів. Наукові розробки, спрямовані на створення нових методів та систем управління.	Зміни у логістичних технологіях. Зміни у стані технічного забезпечення логістики. Місце розташування підприємства або окремих об'єктів його виробничої (логістичної) інфраструктури. Зміни виду та/або витрат сировини, палива, енергії.
Екологічні	Обсяги викидів у навколишнє середовище забруднюючих та отруйних речовин. Рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище. Надійність та екологічна безпека гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів.	Місце розташування підприємства або окремих об'єктів його виробничої (логістичної) інфраструктури. Вимоги до упаковки та способи її утилізації. Утилізаційна придатність продукції. Способи та умови транспортування продукції. Витрати на логістичний персонал. Транспортні витрати.

* доопрацьовано на підставі [34, с.79]

Фактично представлена в таблиці 3.1 інформація є поглибленим PEST-аналізом, який, як відомо, покликаний чітко диференціювати фактори, що впливають на діяльність підприємства в цілому або якусь з його функціональних підсистем.

Слід зазначити, що політичні, економічні, екологічні та соціальні фактори слід не тільки враховувати при стратегічному плануванні логістичної діяльності, а й прогнозувати рівень генерування їх впливу підприємством, тобто той, який буде досягнуто по результатах реалізації логістичної стратегії. Особливо це стосується факторів політичного впливу, які сьогодні пов'язані із активізацією воєнних дій, що неминуче призведе до необхідності забезпечення фізичної безпеки працівників, запобігання пошкодженню потужностей компанії, подолання наслідків ламання логістичних ланцюгів тощо. Зазначені наслідки обов'язково мають враховані при розробці і реалізації логістичної стратегії ТОВ «Поліфарб Україна», яке розташоване у прифронтовій Дніпропетровській області.

Для підприємства також важливий аналіз мікрофакторів, який ґрунтується на результатах таких ринкових сил, як конкуренти, покупці та постачальники і

передбачає визначення аспектів діяльності, від яких залежить ефективність роботи підприємства загалом. Ці фактори знаходяться у постійній взаємодії з підприємством і визначають територію та функціональні сфери логістики підприємства, а отже зовнішнє конкурентне середовище логістики. Результати досліджень за цією групою факторів представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика мікрочинників зовнішнього середовища

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Реакція підприємства на вплив фактору
1. Постачальники			
Гарантія якості матеріалів та засобів	Удосконалення механізму співпраці через договірну політику	Впевненість у надійності постачальників та якості матеріалів, що постачаються	Налагодження довготривалої співпраці на основі аналізу попередньої діяльності
Пунктуальність виконання замовлення	Можливе покращення	Незадовільна дисципліна постачальників призводить до несвоєчасного виконання замовлення	Укладення угод з чіткою регламентацією умов та строків постачання та вартості
Вартість матеріалів та засобів	Можливе зниження вартості	Зниження собівартості (якості) наданої продукції	Ймовірний пошук нових постачальників
2. Покупці			
Географічне розташування	Освоєння нових ринків збуту, залучення дистриб'юторів	Збільшення витрат, проблеми контролю з центрального офісу за наданою продукцією	Реалізація наданих послуг в інших районах та в інших містах/областях України
Ставлення покупців до продукції	Зростання вимог до якості продукції та обслуговування	Орієнтація підприємства на запити і вимоги споживачів	Надання продукції у необхідному обсязі та відповідної якості
3. Конкуренти			
Галузеві конкуренти, які надають аналогічні послуги і реалізують їх на тому ж ринку	Зниження цін на продукцію, розширення номенклатури, покращення якості, оперативність виконання замовлення	Зниження конкурентоспроможності, скорочення обсягів діяльності	Гнучка цінова політика, розширення номенклатури продукції, підвищення якості продукції з метою більшого залучення покупців
Потенційні конкуренти	Розширення діяльності	Послаблення конкурентних позицій на ринку	Пошук нових ринкових можливостей

Вищезазначені фактори мають прямий або опосередкований вплив не тільки на сферу виробничо-господарської, а й логістичної діяльності підприємства. В першу чергу, це стосується такої групи факторів в таблиці 3.2, як «постачальники», які визначають особливості закупівельної логістики досліджуваного підприємства.

Отже, виходячи з досліджень, проведених в розділі 1, отриманих результатів аналізу господарської, логістичної діяльності ТОВ «Поліфарб Україна», на рисунку 3.1 наведено послідовність формування логістичної стратегії досліджуваного підприємства.

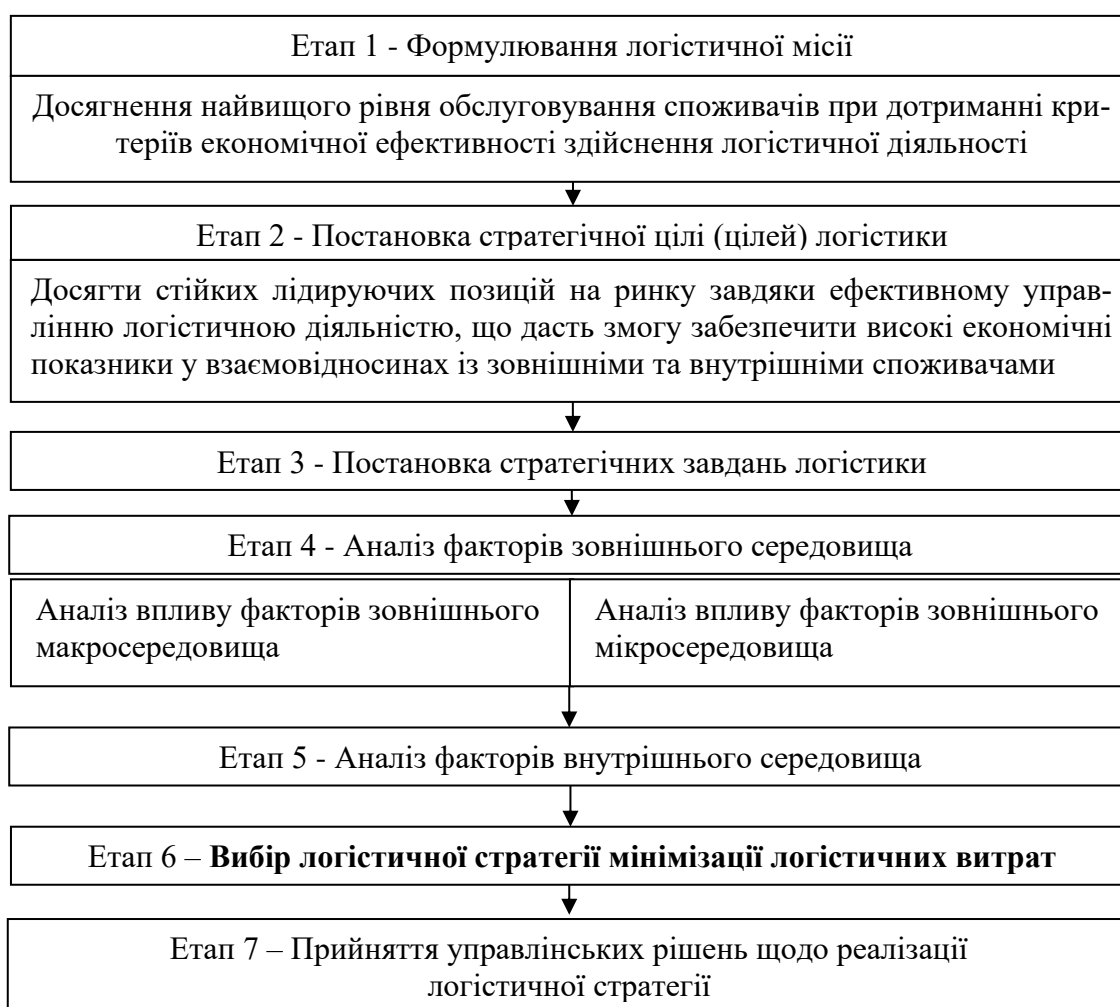


Рисунок 3.1 – Послідовність формування логістичної стратегії для ТОВ «Поліфарб Україна»

Як видно зі схеми, найважливішим етапом є вибір виду логістичної стратегії з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов, які чинять вплив.

ТОВ «Поліфарб Україна» є висококонкурентною компанією з відносно невисокою, але стабільною часткою ринку, поступово зростаючими обсягами зовнішньоекономічних операцій, проте ефективність діяльності підприємства суттєво знизилась в останньому досліджуваному періоді. Як було зазначено у попередньому розділі, особливу увагу при прийнятті рішень, які стосуються подальшого бачення функціонування і розвитку підприємства, необхідно приділяти проблемі оптимізації витрат, зокрема логістичних. Відтак у виборі логістичної стратегії слід орієнтуватися на необхідність розв'язання цієї комплексної задачі, а відтак необхідно обрати стратегію мінімізації логістичних витрат, яка забезпечить зниження витрат окремих логістичних підсистем, а отже і логістичної системи підприємства в цілому.

Якщо підприємство обирає стратегію мінімізації логістичних витрат, важливо не допустити зниження якості обслуговування клієнтів. Особливо загострюється необхідність виконання цієї умови з огляду на те, що частина продукції реалізується на експорт.

Отже, для забезпечення ефективної реалізації логістичної стратегії в умовах ведення ЗЕД у роботі пропонується для ТОВ «Поліфарб Україна» впровадити систему оптимізаційних заходів у різних функціональних підсистемах збутової логістики. Ці заходи дозволять оптимізувати ресурсні витрати у натуральних, часових, а згодом у вартісних вимірниках. Ефективність їх впровадження буде впливати на покращення результатів не тільки логістичної, а й загалом господарської діяльності. Частина з них безпосередньо відіб'ється на показниках ефекту та ефективності експортних операцій.

У таблиці 3.3 представлений систематизований перелік проблем і заходи, які пропонуються для їх вирішення.

Таблиця 3.3 – Заходи щодо оптимізації логістичних витрат ТОВ «Поліфарб Україна»

Проблема	Заходи, що пропонуються
Висока завантаженість менеджерів, які займаються обробкою заявок	Хронометраж робочого часу менеджерів
Значна тривалість циклу виконання замовлення	1. В перспективі відмова від розміщення продукції на складах філій з подальшим її вивозом. Перехід на аутсорсинг з використанням послуг з розміщення і зберігання продукції на розподільчому складі СМ Епіцентр і Нова Лінія і доставкою її на полиці супермаркетів найманим транспортом (пакет послуг). Це дасть можливість скоротити цикл виконання замовлення з 10 до 7 днів.
Високі транспортні витрати	1. Впровадження системи супутникового моніторингу руху транспортних засобів з метою зниження окремих елементів транспортних витрат: придбання паливно-мастильних матеріалів, оплата праці водіїв, амортизаційні витрати, втрати через простой тощо.
Низька оборотність товарних запасів	1. Забезпечення представленості продукції підприємства на найвигідніших місцях розміщення на полицях і в торговому залі (торці / палетні викладки). 2. Розробка та затвердження програми проведення спільних акцій, орієнтованих на кінцевого споживача. 3. Розробка і активування асортиментної матриці по робочому асортименту з урахуванням категоризації «А-В-С». 4. Проведення переговорів на предмет встановлення в обліковій системі об'єктів роздрібної мережі та супермаркетах при формуванні замовлень постачальнику по кожній асортиментній позиції критерію, який формує товарні запаси на рівні 65-70 днів. 5. Періодична інвентаризація товарів, які повільно обертаються.
Задоволеність стратегічних клієнтів якістю продукції	1. Проведення опитування задоволеності споживачів. 2. Розробка і впровадження додаткових інтернет-сервісів. 3. Складання переліку стратегічних клієнтів, розробка системи роботи з цією категорією клієнтів.
Несвоєчасність проведення інвентаризації запасів на складах філій	1. Посилення контролю за виконанням інструкції з нормування та контролю запасів
Претензії та повернення продукції підприємства	1. Скорочення термінів розгляду претензій, скарг, звернень і вироблення рішень. 2. Впровадження контролю розгляду претензій, скарг та звернень через адмін. помічника 3. Впровадження системи стимулювання продажів неліквідної продукції зі складів філій. 4. Розробка додаткових заходів захисту продукції від пошкоджень при комплектації мікс-палет.
Виробництво не дозволяє забезпечити підвищений попит на продукцію в період високого сезону	Перегляд графіків випуску продукції, організації роботи основного виробничого і допоміжного персоналу (перехід на дві зміни роботи)

Як видно з наведеної таблиці, можливості підвищення ефективності логістичної діяльності лакофарбового підприємства в сфері реалізації продукції знаходяться не тільки в компетенції менеджерів логістичної служби, а й вимагають спільних зусиль працівників основних виробничих і функціональних підрозділів підприємства (відділів збуту, маркетингу, виробництва, ІТ – служби) для досягнення кінцевої мети – збільшення обсягу продажів якісної, затребуваної споживачем продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

3.2 Впровадження системи супутникового моніторингу руху транспортних засобів TrustTrack та визначення його ефективності

Відповідно до отриманих у другому розділі результатів аналізу господарської діяльності досліджуваного лакофарбового підприємства та виконаної оцінки складу та структури логістичних витрат, частка транспортних витрат була найвагомішою і становила близько 79% у загальній сумі логістичних витрат і відповідно трохи більше 32% у складі сумарних операційних витрат підприємства.

Згідно відомостей, які містяться у таблиці 3.3, одним із запропонованих в дипломній роботі заходів, спрямованих на зниження суми транспортних витрат, є впровадження системи супутникового моніторингу руху транспортних засобів. Пропонується впровадити систему моніторингу руху транспорту і контролю витрат палива TrustTrack. Дана система є ефективним інструментом для оптимізації витрат підприємства за рахунок рішення задач контролю і управління транспортом, також супутньо забезпечується підвищення безпеки перевезень.

При використанні системи моніторингу транспорту TrustTrack у керівника з'являється об'єктивний і незалежний від людського фактора засіб контролю і обліку. Функціонування системи TrustTrack дозволяє керівнику спостерігати за процесами доставки вантажів. Завдяки системі є можливість перегляду даних, які надходять та їх обробки з будь-якого персонального комп'ютера, що має доступ в Інтернет [35].

Загалом вигоди від впровадження GPS-моніторингу для вантажних перевезень наведені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Вигоди від впровадження системи GPS моніторингу TrustTrack

Так, контроль параметрів роботи техніки передбачає передавання параметрів CAN-шини, тахографу, температури, режиму роботи техніки. Оцінка стилю водіння дозволить виявити недбалу експлуатацію. Загалом цей модуль дозволить скоротити витрати на ремонт та експлуатацію, збільшити ресурс техніки.

Третій модуль дозволить визначити відповідального водія, коли транспортний засіб має більш ніж одного водія або коли один водій використовує ряд транспортних засобів.

Можливість віддаленого скачування даних тахографу та файлів карти водія забезпечується третім модулем.

Виключення потенційного шахрайства з боку водіїв стосується накрутки пробігу та мотогодин, крадіжки палива та витратних матеріалів, нецільового використання транспорту. Реальна інформація надається по зупинках та перервам у роботі. При цьому модуль контролю палива забезпечує можливість надати інформацію про рівень палива транспортного засобу, динаміку, заправки та зливання разом з місцями зливання та об'ємом злитого.

Крім того, система GPS-моніторингу TrustTrack дозволяє відстежити транспортний засіб у разі його викрадення, а також можливість дистанційного блокування запалювання двигуна у критичній ситуації.

Отже, система моніторингу вантажоперевезень підвищує ефективність роботи автопарку, допомагає оптимізувати робочий процес, заощадити час співробітників і мінімізувати витрати компанії.

Зменшення операційних витрат досягається в результаті:

- економії палива та інших ресурсів, необхідних для експлуатації транспорту, шляхом вимірювання витрат паливно-мастильних матеріалів, місць і часу дозаправок;

- контролю холостого і непродуктивного пробігу;

- запобігання нецільового використання транспорту, приписок пройденого шляху;

- оптимізації маршруту на основі отриманих статистичних звітних даних;

- підвищення ефективності управління роботою персоналу, у зв'язку з введенням вищевказаних методів контролю;

- зниження експлуатаційних витрат на обслуговування і амортизацію транспортних засобів, яке досягається контролем стилю водіння (швидкісних режимів, різкого гальмування) і контролем параметрів роботи двигуна та інших агрегатів.

За оцінкою експертів економічна ефективність впровадження супутникового моніторингу досягається за рахунок [36]:

- скорочення часу доставки – до 20%

- зменшення витрат паливно-мастильних матеріалів – до 30%

- економії на телефонних розмовах для визначення місця розташування транспорту – до 50%

- скорочення часу простою автопарку – до 15%

- підвищення виробітку на один транспортний засіб за період – до 20%

- збільшення міжремонтного періоду – до 12%

- зменшення витрат на технічне обслуговування і запчастини – до 15%

З економічної точки зору головна перевага установки системи - відсутність великих початкових вкладень і швидка окупність. Для досліджуваного підприємства немає необхідності купувати сервер, програмне забезпечення, картографію, залучати додаткові кадри – всі ці витрати візьме на себе компанія – інтегратор систем GPS моніторингу транспорту TrustTrack. В середньому початкові витрати відшкодовуються в термін від 2 до 8 місяців [35].

Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи GPS моніторингу транспорту і контролю витрат палива TrustTrack ґрунтується на даних про можливість зниження витрат, тобто статті економії (таблиця 3.5). Слід зазначити, що при здійсненні розрахунків виходили з того, що основні порушення водіїв – це використання транспорту в особистих цілях, злив палива, "накрутка" пробігу і необґрунтований холостий хід.

Як видно з даних таблиці 3.4, економічний ефект досягається за рахунок таких оптимізаційних заходів, як:

1. Зниження витрат на персонал. У розрахунках було використано ряд міркувань, заснованих на результатах опитування роботодавців, а саме: при робочому дні з 8:00 до 17:00 з годинною перервою на обід водії приходять на роботу в більшості випадків несвоєчасно, біля 8:15, о 12:45 їдуть на обід, між тим вирішуючи особисті питання, при цьому повертаються з обіду не завжди своєчасно, в середньому на п'ятнадцять хвилин пізніше (обґрунтовуючи це ситуацією на дорогах – пробки тощо). При цьому заробітна плата нараховується за восьмигодинний п'ятиденний робочий тиждень.

Отже, в середньому непродуктивні витрати часу роботи водіїв складають 45 хвилин на день, в розрахунку на місяць – 15 год. 45 хвилин, а на рік – 189 год.

2. Зниження витрат на паливо-мастильні матеріали. На основі даних клієнтів компаній, які розроблюють та впроваджують систему моніторингу транспорту і контролю витрат палива TrustTrack, зменшення витрат на паливо досягає від 10 до 50%.

Таблиця 3.4 – Напрями зниження витрат при впровадженні системи GPS моніторингу транспорту і контролю витрат палива TrustTrack

Показники за групами	Значення
<i>Зниження витрат на персонал</i>	
1. Кількість водіїв	11
2. Оклад водія за місяць (21 робочий день), грн.	22500
3. Годинна оплата водія, грн./год.	133,9
4. Економія робочого часу після впровадження системи моніторингу, хв./авто в день	45
5. Разом економія на 1 водія за день, грн.	100,45
6. Економія за місяць, грн.	23203,95
7. Річна економія, грн.	278447
<i>Зниження витрат на паливно-мастильні матеріали</i>	
1. Обсяг палива, що може зливатися одним водієм за день, л	8-10
2. Середня вартість 1 л палива, грн.	54,5
3. Середні витрати компанії за місяць, грн.	10300
4. Мінімальна економія за місяць на 6 од. транспортних засобів після впровадження системи, грн.	61803
5. Річна економія, грн.	741636
<i>Зниження витрат палива при зменшенні пробігу транспортних засобів</i>	
1. Фактичний середній пробіг за місяць на 1 транспортний засіб, км	21000
2. Плановий пробіг за місяць на 1 транспортний засіб після впровадження системи, км	19100
3. Середнє споживання палива 1 авто з вантажем, л/100 км	32
4. Середня вартість 1 л палива, грн.	54,5
5. Економія за місяць в розрахунку на весь автопарк, грн.	198816
6. Річна економія, грн.	2385792
<i>Зниження витрат на сервісне обслуговування</i>	
1. Щомісячний зекономлений пробіг в цілому для парку з 6 транспортних засобів, км	11400
2. Економія при нормі ТО один раз на 10 тис. км, раз	1,14
3. Річна економія, грн.	342000
<i>Зниження витрат на мобільний зв'язок</i>	
1. Витрати на мобільний зв'язок з 1 водієм на місяць, грн.	400
2. Економія за місяць, грн.	4400
3. Річна економія, грн.	52800

1. В автопарку досліджуваного підприємства шість вантажних автомобілів Scania з вантажопідйомністю від 5 до 15 тон. Обсяг паливного баку в середньому 300 л. В розрахунках виходимо з припущення, що в день водій може «зеконормити» і злити не більше 5% палива, тобто орієнтовно до 10 л.

2. Зниження витрат палива при зменшенні пробігу транспортних засобів. Зниження витрати палива залежить від пробігу в випадках, якщо транспортний засіб знаходиться під постійним контролем і не робить «лівих» рейсів. За статистикою компаній, що впровадили систему GPS моніторингу, зменшення середнього пробігу в автопарках (при збереженні завантаженості) досягається на рівні від 5 до 12%. Для автопарку з шести автомобілів з середньодобовим пробігом 900-1000 км та п'ятиденним робочим тижнем сума економії розрахована за найбільш ймовірним сценарієм (зменшення середньої відстані або пробігу на 10%).

3. Зниження витрат на сервісне обслуговування. Зниження пробігу автотранспорту дозволяє, в свою чергу, скоротити витрати на його планове технічне обслуговування, яке доведеться робити значно рідше. У розрахунках прийнята середня вартість ТО одного вантажного автомобіля – 25 тис. грн. Зі здійснених у попередньому пункті розрахунків 1900 км в місяць зекономленого пробігу одного авто, для парку в 6 вантажних машин в результаті отримано суму річної економії 342 тис. грн. (таблиця 3.4).

4. Зниження витрат на мобільний зв'язок. За допомогою системи моніторингу Ваші диспетчери завжди будуть точно знати місце перебування і стан транспортних засобів Вашої компанії. У свою чергу це дозволить скоротити трудомісткість (підвищити ефективність використання робочого часу диспетчерів і водіїв), а так само більш ніж на 50% знизити кількість дзвінків і відповідно витрати на мобільний зв'язок.

Виходячи з викладених вище міркувань та результатів обчислень, в таблиці 3.5 наведено розрахунок загальної суми втрат досліджуваного лакофарбового підприємства. Одночасно вони розглядаються як сума економії при впровадженні системи GPS моніторингу і контролю витрат палива TrustTrack.

Таблиця 3.5 – Сума економії, розрахована за показниками зниження витрат для ТОВ «Поліфарб Україна»

Статті економії	Сума економії, грн.	
	в середньому за місяць	річна
1.Зниження витрат на персонал	23203,95	278447,0
2.Зниження витрат на паливно-мастильні матеріали	61803	741636
3.Зниження витрат палива при зменшенні пробігу транспортних засобів	198816	2385792
4.Зниження витрат на сервісне обслуговування	-	342000
5.Зниження витрат на мобільний зв'язок	4400	52800
Разом сума економії після впровадження заходів	288223	3800675

Отриманий сукупний річний результат економії коштів становить 3,8 млн. грн., що у 2022 році складало біля третини від суми витрат підприємства на паливно-мастильні матеріали та близько 18% від загальної суми витрат на паливо, ремонт, обслуговування і утримання транспортних засобів. Такі високі значення показників частки обумовлюються майже дворазовим падінням показників обсягів виробництва та реалізації підприємства внаслідок розгортання воєнних дій на території України. Отже, в умовах стабілізації діяльності та нарощення обсягів випуску ЛФМ до рівня довоєнних показників, ці частки економії витрат не будуть настільки суттєвими, проте забезпечать економічну вигоду підприємству на постійній основі.

Далі необхідно співставити отримані вигоди від впровадження системи моніторингу з початковими витратами на встановлення системи, тобто визначити період окупності даного проекту та його ефективність (таблиця 3.6).

Отже, річна чиста вигода від впровадження запропонованих заходів становить понад 3,3 млн. грн., а період окупності проекту не перевищуватиме двох місяців.

Таблиця 3.6 – Показники початкових та поточних витрат на установку та забезпечення роботи обладнання Ruptela

Показники	Значення, тис. грн.
Витрати на придбання та установку 6 комплектів обладнання Ruptela (Литва), яке складається з GPS-трекерів, датчиків, додаткових аксесуарів	330
Річна абонентська плата за обслуговування 6 автомобілів (при тарифі 1450 грн./міс.)	102,24
Програмне забезпечення	-
Разом за рік	432,24

Дані таблиці 3.7 дозволяють визначити як запропоновані в рамках логістичної стратегії мінімізації витрат заходи з впровадження системи GPS моніторингу і контролю витрат палива TrustTrack вплинуть на показники ефективності діяльності досліджуваного лакофарбового підприємства в 2023 р.

Оскільки визначаються планові показники діяльності підприємства, пропонується в основу здійснення розрахунків покласти прогнозований на 2023 рік обсяг реалізованої продукції. Зазвичай прогнозне значення показника визначається на підставі тенденції зміни, яка мала місце у попередніх роках з урахуванням змін ринкової кон'юнктури. Враховуючи, що у 2022 році розпочалася повномасштабна війна, яка призвела до падіння показників ємності ринку ЛФМ на 52%, то вплив цього політичного фактору не дає можливості скористатися зручним методом побудови лінії тренду. Припущення у роботі щодо прогнозних змін показників слід будувати на підставі аналізу ситуації на ринку в першому кварталі (півріччі) 2023 р. Як свідчать дані [25], обсяг виробництва ЛФМ в цьому періоді був нижчим порівняно з аналогічним періодом 2022 р. в середньому на 10%. Така ситуація пояснюється тим, що показники першого кварталу 2022 року були порівняно високими, через те, що початок воєнних дій припав лише на його другу половину. Отже, судячи з даних за 2023 рік, виробники не були спроможні наростити обсяги виробництва і подолати кризу, викликану воєнними чинниками. Можна припустити, що у другому півріччі ринок зросте через сезонну активізацію операційної діяльності лакофарбових підприємств, проте ситуація буде

залежати від доступності енергоресурсів, електрики зокрема. Отже, виходячи з доречності використання пасивного сценарію розвитку подій в нестабільних надто ризикованих умовах воєнного стану, доцільно прийняти показник обсягу реалізованої продукції в 2023 р. на рівні попереднього періоду.

Таблиця 3.7 – Зміна фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Поліфарб Україна» після впровадження системи GPS моніторингу і контролю витрат палива TrustTrack

Показник	Од. вим.	2021 рік (довоєнний)	2022 рік (до впровадження заходів)	2023 рік (після впровадження заходів)
2. Виручка від реалізації	тис. грн.	793445	380853,6	380853,6
3. Собівартість реалізованої продукції, в т.ч.	тис. грн.	821498	435658	435658
4. Валовий прибуток	тис. грн.	-28053	-54804,4	-54804,4
5. Адміністративні витрати, в т.ч.:	тис. грн.	11334	6879	6879
6. Витрати на збут	тис. грн.	19112	8032	4231,3
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	62994	38070	38070
8. Інші операційні доходи	тис. грн.	61940	56908	56908
9. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	-59553	-50877,4	-47076,7
10. Рентабельність продажів за валовим прибутком	%	-3,54	-14,39	-14,39
11. Рентабельність продажів за операційним прибутком	%	-7,51	-13,4	-11,60

За даними таблиці 3.7 встановлено, що впровадження системи GPS -моніторингу і контролю витрат палива TrustTrack дозволить досліджуваному підприємству зменшити показники збитковості. Так, показники збитковості продажів, визначені за операційним прибутком (збитком), зменшаться на 1,8% у

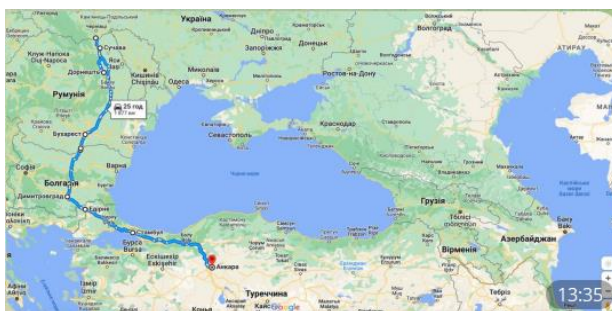
випадку впровадження заходів без урахування подальших можливих падінь прогнозних обсягів реалізації.

Далі необхідно визначити, яким чином запропоновані в роботі заходи з впровадження системи GPS моніторингу і контролю витрат палива TrustTrack вплинуть на показники ефекту та ефективності експортної діяльності ТОВ «Поліфарб Україна».

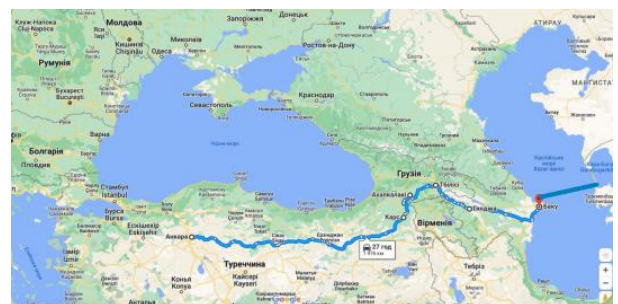
Для конкретизації розрахунків пропонується розглянути експортні операції підприємства, здійснювані на умовах DPU (Delivered at Place Unloaded), поставка товару здійснюється до Казахстану (вихідні дані містяться в п. 2.5).

Умови поставки: продавець здійснює контроль безпеки, перевірку якості, кількості, ваги, розміру, упаковки, маркування товару, виконання експортних митних формальностей, доставку товару до погодженого терміналу (митний пост «Актау»), виконання транзитних митних формальностей, вивантаження товару на терміналі. Перехід ризиків від продавця до покупця відбувається після розвантаження на терміналі. Покупець виконує імпорتنі митні формальності, а також необхідні дії після вивантаження товару на терміналі.

Наочно маршрут, за яким може транспортуватися вантаж, представлено на карті на рисунку 3.3. Слід зазначити, що система TrustTrack слід дає можливість використання як безкоштовних растрових карт або карт Google, Yandex та ін., так і ліцензійних векторних карт.



а) початок маршруту



б) завершення маршруту

Рисунок 3.3 – Маршрут руху вантажних автомобілів при здійсненні експорту продукції ТОВ «Поліфарб Україна» до Казахстану

Слід зазначити, що починаючи з 2014 року ситуація з проходженням вантажів територією Російської Федерації ускладнилась. Владою був запропонований альтернативний маршрут, т.з. «Шовковий шлях», який пролягає через порти Чорного та Каспійського морів [37]. Проте основним фактором при виборі маршруту доставки вантажів є зручна логістика, яка дозволяє досягти оптимальних термінів доставки і вартості перевезення. У цьому плані альтернативний маршрут через порти не витримав конкуренції з сухопутним маршрутом через Росію через високу вартість перевезення контейнерів. Тож, за відсутності зацікавлених клієнтів на регулярній основі цей контейнерний маршрут не експлуатувався. На сьогодні через блокаду портів України скористатись ним неможливо.

Фактично з початком широкомасштабного вторгнення дістатися з України до Казахстану та інших країн Центральної Азії також можна обхідним сухопутним залізничним маршрутом через Румунію, Болгарію, Туреччину, Грузію та Азербайджан. Цей маршрут міг би стати альтернативою, яка дозволить перенаправити вантажопотоки в східному напрямку, оминаючи Чорне море. Під час такого транзиту можна зменшити час на заходи вантажів в порти, заїзди на пороми та, особливо, нівелювати вплив несприятливих погодних умов на морі взимку, зокрема, штормів [38].

Маршрут в обхід Чорного моря з України до Казахстану виглядає таким чином: Вадул-Сірет (Україна); Дорнешти, Сучава, Бухарест, Джурджу (Румунія); Русе, Димитровград (Болгарія); Едірне, Стамбул, Анкара, Карс (Туреччина); Ахалкалакі, Тбілісі (Грузія); Гянджа, Баку (Азербайджан); далі поромом до порту Актау (Казахстан). Описаний маршрут розглядається в рамках т.з. середнього коридору, який використовується для поєднання Європи з країнами Центральної Азії (червона лінія на рисунку 3.4).

Проте за описаних умов вантажівки мають подолати доволі значну відстань у майже 4 тис. км. Хоча це і може бути компенсовано значно коротшим терміном доставки, порівняно з морськими маршрутами.

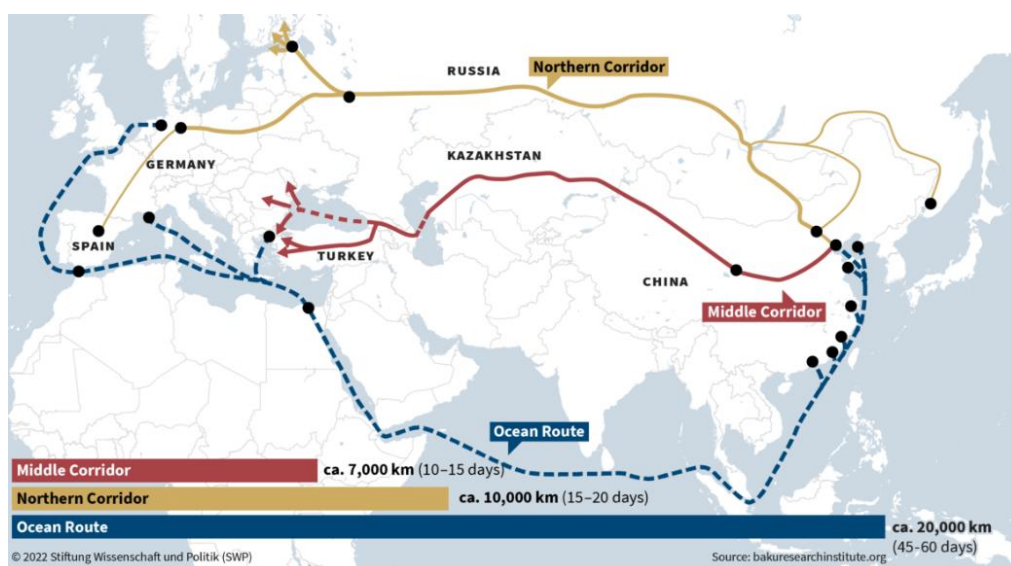


Рисунок 3.4 – Альтернативні маршрути з Китаю до Європи (за даними Німецького інституту міжнародної політики та безпеки)

Фактично сьогодні контейнерні перевезення між Україною та Казахстаном здійснюються через контейнерний міст між Констанцею та Поті або Батумі. Далі контейнери йдуть залізницею до Каспійського моря, а потім використовується сполучення між Баку та Актау. Далі використовується наземний та залізничний транспорт по території Казахстану. За такого маршруту для водіїв автівок ключовою складністю є паромі, проте перевізники в такому випадку позбавлені необхідності постійно перевантажувати продукцію. Але безперечним є той факт, що такий варіант перевезення буде включати тарифи за різні способи транспортування, а отже неминуче призведе до здорожчення вартості доставки не менш, ніж на 20%.

За рахунок запроваджених заходів зростання транспортних витрат за експортними операціями буде меншим. Як показують дані таблиці 3.10, повна собівартість експортної продукції збільшиться в 2023 р. на 15,8%.

Таким чином рунтуючись на результатах проведеного дослідження щодо ефективності впровадження системи моніторингу і контролю витрат палива TrustTrack необхідно визначити, яким чином запропоновані заходи вплинуть на ефективність експорту ТОВ «Поліфарб Україна» (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Ефективність експорту ТОВ «Поліфарб Україна»

Показник	2021 рік (довоєн- ний)	2022 рік (до впрова- дження за- ходів)	2023 рік (після впро- вадження заходів)	Абс. відх. 2023/2021	Абс. відх. 2023/2022
Середня експортна ціна 1кг, тенге	4553,1	5100	5250	696,9	150
Кількість, т	78,6	42	45	-33,6	3,0
Виручка від реалі- зації, тис. тенге	359694,9	214200	236250	-123444,9	22050
Середній курс, тенге/грн	0,063	0,068	0,078	0,015	0,01
Виручка від реалі- зації, тис. грн	22660,8	14565,6	18427,5	-4233,3	3861,9
Повні витрати на 1кг експортного товару, грн.	231,8	298,2	345	113,2	46,8
Повні витрати на реалізацію експор- тного товару, тис. грн.	18219,48	12524,4	15525	-2694,48	3000,6
Ефект експорту, тис. грн.	4441,32	2041,2	2902,5	-1538,82	861,3
Ефективність екс- порту, грн/грн.	1,24	1,16	1,19	-0,06	0,02

Отже, за даними таблиці 3.8 встановлено, що в результаті впровадження заходів із встановлення системи моніторингу і контролю витрат палива TrustTrack показник ефекту експортної діяльності в 2023 р. не досягне довоєнного рівня і буде меншим за нього на 1538,8 тис. грн або на 34,6%. Проте порівняно з попереднім періодом початку воєнної агресії ефект експорту збільшиться на 861,3 тис. грн. або на 42%, а ефективність зросте на 0,03, а саме з 1,16 до 1,19.

ВИСНОВКИ

В дипломній магістерській роботі поставлена та вирішена актуальна науково-практична задача формування логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. В роботі надано визначення логістичної стратегії як управлінського інструменту системи логістичного менеджменту, що характеризується прийняттям та реалізацією підприємством довготермінових рішень, які пов'язані з розв'язанням суперечностей у межах встановлених обмежень, які склалися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, з приводу управління та розподілу ресурсів, і є необхідними для досягнення головних цілей підприємства.

2. Поняття логістики та зовнішньоекономічної діяльності є взаємопов'язаними та взаємообумовленими як на рівні стратегічного управління, так і на рівні здійснення поточних операцій. З одного боку, стратегія зовнішньоекономічної діяльності має будуватися з урахуванням логістичних принципів та вимог. Для раціоналізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно сформулювати логістичну стратегію. З іншого боку, логістична стратегія, розроблювана для підприємств в умовах ведення зовнішньоекономічних операцій, має спиратися на принципи побудови ланцюгів поставок, до основних положень з її реалізації висуваються більш жорсткі обмеження та вимоги, наприклад щодо дотримання норм міжнародного права, митних режимів тощо.

3. Основна мета логістичної стратегії, розроблюваної в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства, полягає у задоволенні потреб зарубіжних споживачів, виражене в належному виконанні поставок, відсутності помилок, ефективному наданні послуг і постійному прагненні до підвищення рівня обслуговування, відповідності рівня обслуговування стандартам споживача, умовам зовнішньоторговельних контрактів.

4. Аналіз виробничої та логістичної діяльності виконано за даними фінансової та управлінської звітності ТОВ «Поліфарб Україна» – підприємства, яке займається випуском і реалізацією широкого асортименту лакофарбових виробів і супутньої продукції. Аналіз основних показників українського ринку ЛФМ за останні роки показав, що економічна стагнація 2019 р. поступово змінилася стадією депресії у 2020-2021 рр. і суттєвим обвалом ринку у 2022 р. Фактично в 2022 р. темп падіння виробництва становив в середньому 52% через початок воєнного наступу та розв'язання повномасштабної війни з боку РФ. Найбільші темпи падіння були на ринку алкідних ЛФМ – 59,3%, найнижчі – на ринку водно-дисперсійних ЛФМ (49,2%). Діяльність більшості виробників фарб, лаків, інших видів покриттів була призупинена в першій активній фазі воєнних дій і продовжена у скорочених масштабах в третьому-четвертому кварталах першого воєнного року. В цей період і до сьогодні представники галузі працюють в умовах ризиків, які чинять загрозу безпеці персоналу, руйнування логістичних, енергетичних ланцюгів, неминуче призводять до надмірного зростання собівартості продукції, часткової або повної втрати ринків збуту.

5. За останні роки темпи зростання поставок із-за кордону випереджали темпи нарощення виробництва вітчизняними підприємствами, тому частка імпорту в загальному обсязі споживання зросла і становила 23,8% в 2019 р. у 2020 р. зросла до 25,1%, а у 2021 р. показник сягнув 26,2%, а у воєнному 2022 році був зафіксований на рівні 21,1%. Основною товарною категорією в поставках із-за кордону залишаються напівфабрикатний лак (20% сукупного обсягу ввезення) та ЛФМ промислового призначення.

6. У співвідношенні «імпорт/вітчизняний продукт» в сегменті водорозчинних покриттів для мінеральних поверхонь стабільно лідирують продукти українських виробників (частка імпорту не перевищує 10-11%), в професійних індустріальних ЛФМ – безперечне лідерство утримують імпортні матеріали з питомою вагою не менш 69%.

7. Характеризуючи структуру експорту та імпорту, слід вказати, що основний попит з боку зарубіжних споживачів спостерігається на фарби інтер'єрні та ґрунти (частка 27,3 та 22,7% відповідно). У структурі імпорту частка фарб інтер'єрних становить 20,4%, ґрунтів – всього 7,2%. Найбільша частка припадає у структурі на шпатлівки (41,7%).

8. Дослідження конкурентної позиції ТОВ «Поліфарб Україна» показало, що на ринку інтер'єрних та фасадних фарб підприємство належить до групи виробників з відносно незначною часткою 1,2-1,5% від сукупного обсягу споживання в 2022 році. На ринку ґрунтів, водних емалей, штукатурок, шпатлівок питома вага продукції ТОВ «Поліфарб Україна» також була малою і не перевищувала 1%.

9. Проведений аналіз техніко-економічних показників за 2020-2021 рр. засвідчив зростання економічного потенціалу підприємства, проте стан основних виробничих фондів є незадовільним, ефективність їх використання знизилася. В той же час оборотність оборотних виробничих засобів підвищилася. Підприємство погіршило результати діяльності, вона стала неефективною в 2021 році. Збитки обумовлені перевищенням витрат по операційній діяльності над сумою отриманих доходів від реалізації продукції. Отже, встановлено, що особливу увагу при прийнятті рішень, що стосуються подальшого функціонування і розвитку підприємства, необхідно приділяти проблемі оптимізації витрат, зокрема логістичних.

10. Аналіз структури логістичного циклу в форматі «розміщення замовлення – відвантаження товару» виявив, що основний вплив на подовження тривалості логістичного циклу справили, перш за все, виробничі фактори, а саме час зберігання запасів сировини та матеріалів. Збільшення цього показника на ТОВ «Поліфарб Україна» в 2021 р. на 5 днів порівняно з базовим періодом, свідчить про стримування швидкості матеріального потоку в логістичному ланцюгу.

11. В процесі аналізу логістичного циклу в форматі «розміщення замовлення - отримання оплати» виявлене зменшення його тривалості на 11

днів. Одночасно на підприємстві спостерігається незбалансоване співвідношення часових параметрів вхідного та вихідного фінансових потоків.

12. ТОВ «Поліфарб Україна» є експортно-орієнтованим підприємством, з року в рік зростає частка доходу, отриманого від реалізації комерційних угод зі споживачами за кордоном. Структура експорту була доволі сталою за останні два роки. Лідерами продажів були фарби, виготовлені на водній основі. Найбільші обсяги відвантажень підприємство здійснювало в Казахстан та Молдову.

13. За умовами експортного контракту – поставка DPU (Delivered at Place Unloaded) до Казахстану визначено ефект та ефективність експортних операцій. Встановлено, що експортна діяльність досліджуваного підприємства була ефективною, сума ефекту в 2021 р. становила 4441,3 тис. грн., а ефективність – 1,24.

14. Проведене дослідження зовнішніх та внутрішніх умов формування логістичної дало змогу прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору логістичної стратегії мінімізації витрат.

15. В рамках реалізації даної стратегії запропоновано впровадити супутникову систему моніторингу транспорту і контролю витрат палива TrustTrack, що дасть можливість досягти суттєвої економії транспортних витрат. Річна сума економії визначена в сумі 3,8 млн. грн. Період окупності проекту не перевищуватиме двох місяців, оскільки його впровадження не супроводжується значними інвестиційними витратами.

16. Після впровадження системи TrustTrack поліпшуються показники діяльності підприємства, а саме зменшиться рівень збитковості його продажів. Так само підвищиться ефективність ведення зовнішньоекономічної діяльності. На прикладі експортного контракту – поставка DPU до Казахстану встановлено, що показник ефекту експортної діяльності в 2023 р. не досягне довоєнного рівня і буде меншим за нього на 1538,8 тис. грн або на 34,6%. Проте порівняно з роком початку воєнної агресії ефект експорту збільшиться на 861,3 тис. грн. або на 42%, а ефективність зросте з 1,16 до 1,19.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініція «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. №5. С. 91-96. URL : https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_2/18.pdf (дата звернення 26.10.2023).
2. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
3. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/234014/232654> (дата звернення 02.11.2023).
4. Waters, D.. *Supply Chain Management* (2nd ed.). Bloomsbury Publishing. 2019. URL : <https://www.perlego.com/book/2996833/supply-chain-management-an-introduction-to-logistics-pdf> (дата звернення 04.11.2023).
5. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. – 2-ге вид., доп. і перероб. / Є.В. Крикавський. Львів: Інтеллект-Захід, 2006. С. 156.
6. Ільченко Н.Б. Інформаційне забезпечення реалізації логістичної стратегії на підприємстві торгівлі / Н.Б. Ільченко // *Логістичні стратегії в торгівлі : монографія*. К. : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. С. 207-244.
7. Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2005. 224 с.
8. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / В.А. Кулик М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. К. Логос, 2013. 268 с.

9. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 482 с.

10. Назаренко О.В. Аудит логістичного сегменту діяльності підприємства: складові елементи та пріоритетні напрями. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С.5-9. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.11.5.

11. Тимощук О.М., Мельник О.В. Формування механізму реалізації логістичної стратегії річкових портів. *Проблеми економіки*. 2013. №3. С.149-155.

12. Полозова Т.В., Овсюченко Ю.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості. URL: <http://www.nbuu.gov.ua/articles/2015/05ptvfpp.html> (дата звернення 08.11.2023).

13. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_2 (дата звернення 09.11.2023).

14. Баранець Г.В. Обґрунтування вибору логістичної стратегії промислового підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. №3–4. С.88-98.

15. Лопатовський В.Г., Новіцький О.В. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 139-146.

16. Баєва О.І., Бондаренко А.О. Логістика зовнішньоекономічної діяльності. URL : <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/22022/1/b4c141c2-da8d-47ad-a957-4e1126162f84%20-%2030.pdf> (дата звернення 12.11.2023).

17. Савіцький А.В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019, № 1. С.37-40.

18. Трушкіна Н., Сербіна Т.. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022, Vol. 1, No. 3, pp. 101-114. doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.7 (дата звернення 16.11.2023).

19. Шевченко К. "Полифарб Україна" - европейское качество, украинские цены. *Лакокрасочные материалы и их применение*. 2003. №6. С. 17. URL : <http://proxima.com.ua/articles/articles.php?clause=3525> (дата звернення 17.11.2023).

20. Вакансія територіального менеджера ТОВ «Поліфарб Україна». Сайт для роботодавців та пошукувачів роботи. URL : <https://rabota.ua/company930059/vacancy7364829> (дата звернення 17.11.2023).

21. Офіційний сайт ТОВ «Поліфарб Україна». URL : <http://polifarb.ua/uk/> (дата звернення 17.11.2023).

22. Баранець Г.В. Управлінський аналіз діяльності підприємства. Методичні вказівки до виконання курсової роботи “Управлінський аналіз діяльності підприємства” для бакалаврів спеціальності 073 Менеджмент : НТУ «Дніпровська політехніка», 2021. 50 с.

23. Український ринок ЛФМ. Аналіз і прогноз. *Хімкур’єр*. 2020. №1 (121). URL : www.chem-courier.com (дата звернення 18.11.2023).

24. Український ринок ЛФМ. Аналіз і прогноз. *Хімкур’єр*. 2021. №12 (144). URL : www.chem-courier.com (дата звернення 18.11.2023).

25. Ринок ЛФМ України. Аналіз і прогноз. *Хімкур’єр*. 2023. №1. 14.07.2023. URL : www.chem-courier.com.ua (дата звернення 19.11.2023).

26. Український ринок ЛФМ. Новини і події. *Хімкур’єр*. 2021. №17 (108). URL : www.chem-courier.com (дата звернення 19.11.2023).

27. Трифонова О.В., Баранець Г.В. До питання про циклічність змін ділової активності промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 133-145.

28. Donald J. Bowersox, David J. Closs. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill, 1996. 730 p.

29. Крикавський Є. В. Економіка логістики: Навч. посіб. / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко, Н.В. Чернописька, О.С. Костюк, Н.Б. Савіна, С.М. Нікшич. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.

30. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. Львів : Афіша, 2004. 140 с.
31. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О.А. Кириченко. К.: Знання-Прес, 2002. 384с.
32. Інкотермс 2020 – ваш путівник по міжнародних нормах торгівлі. URL : <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/znannya/inkoterms> (дата звернення 22.11.2023).
33. Крикавський Є. Логістичні системи: навч. посібник. – 2-е вид. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2012. 312 с.
34. Баранець Г.В. Обґрунтування вибору логістичної стратегії промислового підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. №3–4. С.88-98.
35. Офіційний сайт компанії Persey-SSM – офіційного дистриб'ютора Ruptela. URL : <https://persey-ssm.com.ua/>(дата звернення 25.11.2023).
36. Офіційний сайт компанії GPS-GROUP. URL: <https://gps-group.com.ua/o-magazine.html> (дата звернення 26.11.2023).
37. Казахстан пропонує везти вантажі з України за маршрутом "Шовкового шляху" в обхід Росії. URL: <https://www.unian.net/economics/transport/1407288-kazahstan-predlagaet-vezti-gruzyi-izukrainyi-po-marshrutu-shelkovogo-puti-v-ob-hod-rossii.html> (дата звернення 29.11.2023).
38. Копилов М. Стан і перспективи вантажних перевезень між Україною та державами Центральної Азії. 09.05.2023. URL: <https://www.rail-insider.com.ua/stan-i-perspektyvy-vantazhnyh-perevezen-mizh-ukrayinoyu-ta-krayinamy-czentralnoyi-aziyi/> (дата звернення 02.12. 2023).

ДОДАТОК А

РІЧНА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ПОЛІФАРБ УКРАЇНА»

Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	373	344
- первісна вартість	011	654	762
- накопичена амортизація	012	(281)	(418)
Незавершене будівництво	020	23772	29206
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	86254	77357
- первісна вартість	031	261615	265395
- знос	032	(175361)	(188038)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	0	6138
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0

Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	110399	113045
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	16673	32400
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	5684	4322
Готова продукція	130	67	4274
Товари	140	48	10
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	51346	71874
- первісна вартість	161	51346	71874
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	0	13646
- за виданими авансами	180	214907	3325
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	8183	43739
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	28	2237
- в т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	1	296
Інші оборотні активи	250	14822	85
Усього за розділом II	260	311759	176208
III. Витрати майбутніх періодів	270	61	43
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	422219	289296

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	112656	112656
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	63948	63786
Резервний капітал	340	777	777
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	12975	10597
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	190356	187816
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	1689	2492
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резер-	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	1689	2492
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	2781	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	2781	0
IV. Поточні зобов'язання			

Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зо-	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари. роботи.	530	79717	49052
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	87015	472
- з бюджетом	550	2289	56
- з позабюджетних платежів	560	210	850
- зі страхування	570	893	922
- з оплати праці	580	2324	2336
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними акти-	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	54900	45300
Усього за розділом IV	620	227348	98988
V. Доходи майбутніх періодів	630	45	0
Баланс	640	422219	289296

Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів.	010	1444615	394247
Податок на додану вартість	015	236525	57089
Акцизний збір	020	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(36434)	(180)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	035	1171656	336978
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт.	040	(1111135)	(310016)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	60521	26962
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	29860	13881
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(8974)	(5160)
Витрати на збут	080	(7112)	(8570)
Інші операційні витрати	090	(56318)	(15498)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	17977	11615
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	262	1
Інші доходи	130	246	695
Фінансові витрати	140	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(357)	(539)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на моне-	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			

- прибуток	170	18128	11772
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або зби-	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(19586)	(3256)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяль-	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	0	8516
- збиток	195	(1458)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(922)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	0	8516
- збиток	225	(2380)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

Елементи операційних витрат

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	230	932523	189807
Витрати на оплату праці	240	45194	32405
Відрахування на соціальні заходи	250	18795	13592
Амортизація	260	13433	15022
Інші операційні витрати	270	57553	74374
Разом	280	1067498	325200

Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	344	267
- первісна вартість	011	762	823
- накопичена амортизація	012	(418)	(556)
Незавершене будівництво	020	35753	34708
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	631833	550577
- первісна вартість	031	2149132	2150047
- знос	032	(1517299)	(1599470)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборго-	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інве-	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухо-	056	0	0
мости			
Знос інвестиційної нерухо-	057	(0)	(0)
мости			
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	667930	585552

II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	32400	41257
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	4322	9204
Готова продукція	130	4274	4034
Товари	140	10	13
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	64701	463971
- первісна вартість	161	71904	464036
- резерв сумнівних боргів	162	(7203)	(65)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	13646	9224
- за виданими авансами	180	1244	3755
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	50912	10504
Поточні фінансові інвестиції	220	1080	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	1157	382
- в т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	296	1129
Інші оборотні активи	250	85	21
Усього за розділом II	260	174127	543494
III. Витрати майбутніх періодів	270	43	26
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	842100	1129072

Пасив	Код рядка	На початок	На кінець
--------------	------------------	-------------------	------------------

I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	112656	112656
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	483525	481791
Резервний капітал	340	777	777
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	15526	-30415
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	612484	564809
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	2492	2156
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	2492	2156
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	128136	109650
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	128136	109650

IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари.	530	49052	443092
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	472	94
- з бюджетом	550	56	1520
- з позабюджетних платежів	560	850	0
- зі страхування	570	922	1246
- з оплати праці	580	2336	2574
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	45300	3931
Усього за розділом IV	620	98988	452457
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	842100	1129072

Звіт про фінансові результати за 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дохід (виручка) від реалізації продукції	010	948369	1444615
Податок на додану вартість	015	150581	236525
Акцизний збір	020	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(4343)	(36434)
Чистий дохід (виручка) від реалізації	035	793445	1171656
Собівартість реалізації продукції (то-	040	(821498)	(1112338)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	0	59318
- збиток	055	(28053)	(0)
Інші операційні доходи	060	61940	29860
У т.ч. дохід від первісного визнання	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(11334)	(8974)
Витрати на збут	080	(19112)	(7112)
Інші операційні витрати	090	(62994)	(55115)
У т.ч. витрати від первісного визнання	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	0	17977
- збиток	105	(59553)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	138	262
Інші доходи	130	283	246
Фінансові витрати	140	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(1308)	(1915)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			

- прибуток	170	0	16570
- збиток	175	(60440)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяль-	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної	180	(0)	(18502)
Дохід з податку на прибуток від звичай-	185	12643	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	0	0
- збиток	195	(47797)	(1932)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(922)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	0	0
- збиток	225	(47797)	(2854)
Забезпечення матеріального заохо- чення	226	0	0

Елементи операційних витрат

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	230	658072	932523
Витрати на оплату праці	240	40257	45194
Відрахування на соціальні заходи	250	15370	18795
Амортизація	260	85552	13433
Інші операційні витрати	270	79590	57553
Разом	280	878841	1067498

ДОДАТОК Б

Відгук

на кваліфікаційну роботу ступеня магістра

студента групи 073М-223-2

Родіної Юлії Володимирівни

на тему: «Формування логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Поліфарб Україна»)»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра обумовлюється тим сучасні глобалізаційні процеси та рух України в напрямку європейської інтеграції та світового торговельного простору вимагають від вітчизняних підприємств-виробників лакофарбових матеріалів підвищення їхньої конкурентоспроможності, забезпечення відповідності міжнародним стандартам з метою успішної конкуренції з імпортною продукцією на вітчизняному ринку. Забезпечити виконання цих вимог неможливо без окреслення загальної стратегії розвитку та її функціональних складових, зокрема логістичної стратегії.

Родіна Ю.В. продемонструвала достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра Родіна Ю.В. виявила вміння розв'язувати складні проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. В процесі провадження дослідницької діяльності при застосуванні знань в практичній діяльності були допущені не грубі помилки.

Родіна Ю.В. виявила здатність зрозуміло донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи магістра, виконання її основних розділів відповідно встановленим календарним строкам, дають підстави стверджувати, що студентка Родіна Ю.В. має здатність до подальшого навчання.

Кваліфікаційна робота магістра характеризується логічністю, послідовністю викладення матеріалу. Мова роботи грамотна.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам.

Роботі властиві певні недоліки. Опис процесу формування логістичної стратегії та умов, що впливають на її вибір, доцільно було провести в першому теоретичному розділі роботи, а не в дослідницько-рекомендаційному.

Загалом кваліфікаційна робота магістра Родіної Ю.В. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «відмінно».

Керівник кваліфікаційної роботи магістра
к.е.н, доцент кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка»

Г.В. Баранець

ДОДАТОК В

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу ступеня магістра
студента групи 073м-22з-2 НТУ «Дніпровська політехніка»
Родіної Юлії Володимирівни

Тема кваліфікаційної роботи: «Формування логістичної стратегії в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Поліфарб Україна»)»

Кваліфікаційна робота виконана відповідно методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає темі та поставленим в роботі завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня магістр за освітньою програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

В роботі використано сучасні методи наукових досліджень. Висновки та пропозиції обґрунтовано, ефективність запропонованих рекомендацій щодо реалізації логістичної стратегії мінімізації витрат в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Поліфарб Україна» підтверджена економічними розрахунками.

Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі Родіної Ю.В. мають практичне значення для ТОВ «Поліфарб Україна».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано, стиль викладення науковий.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал магістра Родіної Ю.В. відповідають чинним вимогам, якість роботи є високою. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Рецензент: