МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Н.О. Вернюк

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» М. КИЇВ»

Виконав: студент 2 курсу, 21 м-л групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Логістика»
ПАВЛИК Павло Михайлович

Керівник: д.е.н., професор
ШКОЛЬНИЙ Олександр Олексійович

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП……
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ…….
1.1. Принципи організації логістичного управління компанії……..
1.2. Теоретичні основи логістичного менеджменту……..
1.3. Методологічні засади дослідження проблем логістичного менеджменту…….……....
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РИНКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» М. КИЇВ…...……
2.1. Антикризовий логістичний менеджмент в умовах ринку фармацевтичної продукції …..……...…….
2.2. Особливості підприємницької діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод»…….…..……
2.3. Організація логістичного управління підприємством…….
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» М. КИЇВ……..
3.1. Удосконалення стратегічного управління маркетинговою логістикою……..
3.2. Удосконалення управління фінансовими потоками в логістиці ….
3.3. Удосконалення логістичного менеджменту в контексті сталого розвитку ……..
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. За умов динамічної кон'юнктури фармацевтичного ринку формування стратегії конкуренції здійснюється не лише на основі цінових параметрів та рівнів якості товарів та послуг, але й з урахуванням термінів постачання та якості обслуговування. Механізми логістичного менеджменту спрямовані на вдосконалення підприємницької діяльності шляхом забезпечення ритмічності та оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.

Занепокоєння широкої громадськості посиленням впливу глобального потепління та негативним впливом сфери логістики на навколишнє природне середовище спричиняє корегування механізмів логістичного менеджменту. Екологічна логістика залучає бізнес-технології, які зменшують рівень антропогенного впливу на природу. Постійний пошук технологічних рішень у відповідь на запити споживачів визначає динамічний характер логістичного менеджменту у фармацевтичній сфері.

Необхідність розв'язання проблем удосконалення логістичних мереж за умов впливу негативних економічних, демографічних та соціальних чинників відображає актуальність теми дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій. Нагальним проблемам розвитку та вдосконалення логістичного менеджменту у фармацевтичній індустрії присвятили свої наукові праці вітчизняні вчені О. І. Вавулін, А. В. Вітюк, Н. В. Демченко, І. В. Король, Д. Кочубей, Н. Є. Лелюк, І. В. Ліганенко, О. О. Молодід, А. С. Надточій, А. Нечипорук, І. А. Попова, К. Р. Траченко, А. Б. Швед, В. В. Шемена та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних проблем розвитку інноваційного менеджменту в фармацевтичній сфері, також обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ланцюгами постачання медичних засобів в сучасних умовах.

Вищевказана мета зумовила необхідність пошуку відповідної інформації та формулювання таких ***завдань:***

1) узагальнити принципи організації логістичного управління компанії;

2) дослідити теоретичні основи логістичного менеджменту;

3) відобразити методологічні засади дослідження проблем логістичного менеджменту;

4) узагальними принципи антикризового логістичного менеджменту в умовах ринку фармацевтичної продукції;

5) висвітлити особливості підприємницької діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод»;

6) відобразити основні засади організації логістичного управління підприємством;

7) окреслити напрями вдосконалення стратегічного управління маркетинговою логістикою;

8) визначити напрями вдосконалення управління фінансовими потоками в логістиці;

9) дослідити можливості вдосконалення логістичного менеджменту в контексті сталого розвитку.

Об'єктом дослідження *є* процеси логістичного менеджменту в ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Предметом дослідження є теоретичні, практичні методологічні аспекти логістичного менеджменту в фармацевтичній сфері.

База дослідження: ПрАТ «Київський вітамінний завод».

У дипломній роботі було використано такі методи дослідження: порівняння, балансовий, графічний (для організаційно-економічної характеристики підприємства), розрахунково-конструктивний (в процесі висвітлення послідовності прийняття рішень за втілення в життя стратегій щодо вдосконалення управління фінансовими потоками в логістиці), імітаційного моделювання (для визначення ймовірних обсягів економії коштів унаслідок заходів щодо вдосконалення механізму маркетингової логістики; для побудови динамічної моделі формування пропозиції фітопрепарату із

залученням стратегії реверсивної логістики).

Здійснені дослідження у кваліфікаційній (дипломній) роботі магістра містять елементи наукової новизни, а саме, визначено напрями сталого розвитку компанії на основі формування пропозиції фітопрепарату та залучення стратегії реверсивної логістики, узагальнено напрями конкурентного позиціонування із залученням стратегій підвищення рівня надійності, забезпечення оперативного реагування на зміни ринкової кон’юнктури, підвищення рівня гнучкості та забезпечення адаптивності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Принципи організації логістичного управління компанії

Логістика охоплює всі види діяльності, пов’язані з просуванням сировини та готової продукції через ланцюги поставок. Удосконалення логістики відбувається одночасно з удосконаленням технологій у сфері постачання, складування, управління потоками ресурсів, зокрема інформаційних та фінансових.

Важливим аспектом логістики є можливість безпосередньо впливати на стратегію і тактику роботи підприємства та створювати нові конкурентні переваги на ринку на основі унікальних ресурсів та готової продукції. Логістика координує діяльність усього підприємства загалом. Об'єктом логістичного управління є потоки та процеси, пов'язані з переміщенням факторів виробництва.

Серед функцій логістики слід виділити формування господарських зв'язків з постачальниками товарів та послуг; визначення обсягів та напрямів матеріальних потоків; здійснення прогнозних оцінок потреби у перевезеннях; розвиток, розміщення та організацію складського господарства; управління запасами у сфері обігу; впровадження системи якості [16].

Логістична діяльність носить інтегрований характер, з широким діапазоном діяльності (починаючи з ідентифікації потреби у товарах та послугах, закінчуючи стадією задоволення цих потреб). Логістичне управління компанією можна визначити як інтегроване управління бізнес-процесами щодо просування продукції та супутніх потоків від джерел постачання сировини та матеріалів до кінцевих споживачів з метою досягнення максимального економічного ефекту суб’єктів господарювання [25].

Логістичне управління у компанії виконує функції організації,

планування, регулювання, координації, контролю та аналізу [33]. Однією з найважливіших завдань логістичного менеджменту у компанії є координація логістичних функцій та узгодження цілей із постачальниками, підрядниками та споживачами [9; 50]. Логістичне управління компанією можна також розглядати як систему, що пов'язує в єдине ціле управління внутрішніми бізнес-процесами та бізнес-процесами партнерів.

В основі логістичного управління компанією лежить ідея безперервного моніторингу всього логістичного ланцюга. Погляд на бізнес компанії в даному ракурсі відкриває безліч переваг [23]. Менеджери отримують можливість проаналізувати, наскільки ефективно використовуються ті чи інші ресурси, виявити джерела втрат, оптимізувати діяльність співробітників з метою покращення кінцевих результатів діяльності компанії [3; 31]. Ефективне використання принципів та методів логістики дозволяє керівництву компанії звільнити фінансові кошти на додаткові інвестиції.

Впровадження логістичного управління дозволяє також знизити рівень запасів продукції в процесі постачання, виробництва та збуту, прискорити оборотність вкладеного капіталу, знизити собівартість виробництва, забезпечити задоволення потреб споживачів [27]. У центрі уваги системи логістичного управління має бути процес виконання замовлень споживачів. Спостерігається тенденція підвищення рівня вимог, які висуваються споживачами до якості обслуговування. З розвитком ринкових відносин споживачі отримують дедалі більше можливостей для порівняння та вибору методів обслуговування.

Якість логістичного обслуговування відображається рівнем задоволення потреб споживачів, вираженим у належному виконанні замовлень, відсутності помилок, ефективному наданні послуг та постійному прагненні до підвищення рівня обслуговування, відповідності рівня обслуговування стандартам споживача, умовам договору або стандартам якості обслуговування.

Система управління логістичним обслуговуванням полягає в наступних основних принципах: орієнтація на споживача; орієнтація на запобігання

помилкам та збоям; орієнтація на постійне вдосконалення.

Основні процеси та підпроцеси логістики спрямовані на оптимізацію ресурсних потоків та досягнення максимального економічного результату (рис. 1.1).

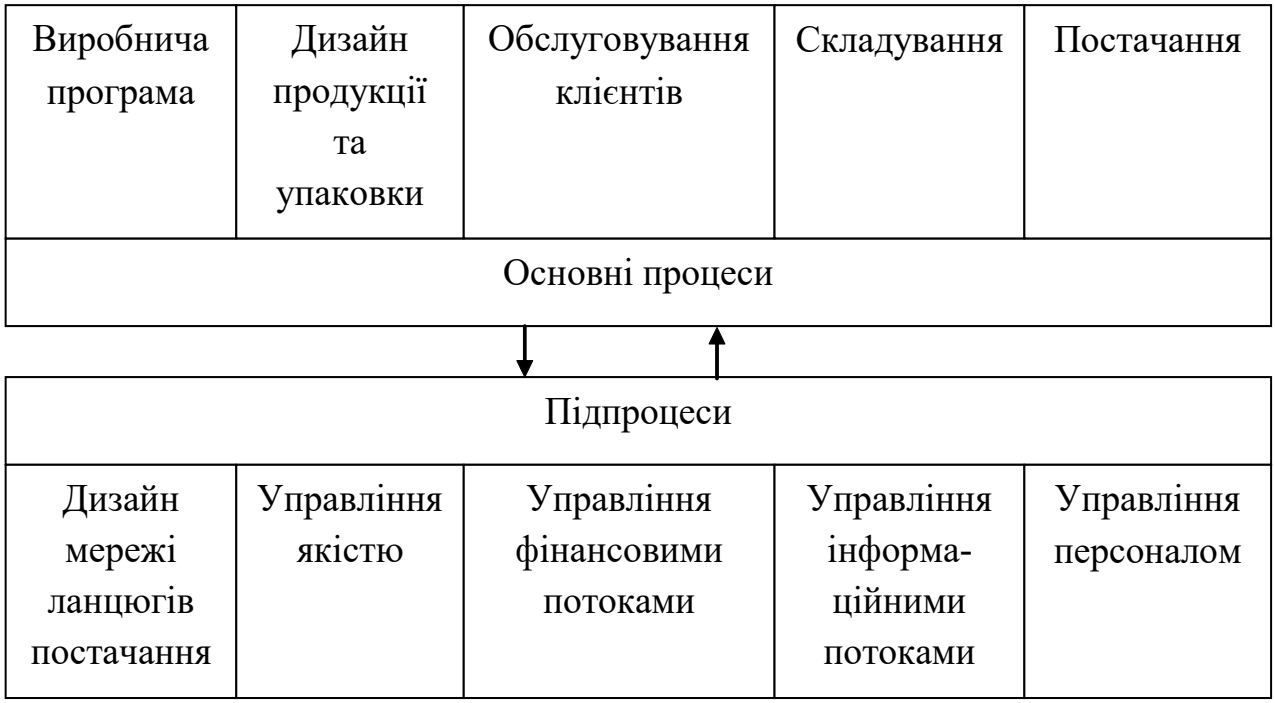


Рис. 1.1. Основні процеси та підпроцеси логістики у компанії, залученої до ланцюга поставок

Сформовано автором на основі джерела [36]

Для систематизації логістичних процесів і впровадження принципів логістичного управління у повсякденну діяльність компанії необхідне створення самостійного підрозділи в організаційної структурі компанії, служби логістики, що знаходиться у підпорядкуванні керівництва компанії [49]. На підприємстві, що має службу логістики, всі функції, необхідні для ефективного виконання замовлень, об'єднуються у потужний централізовано керований механізм, що дозволяє вирішувати завдання практично будь-якого рівня складності відповідально та професійно. При цьому служба логістики не дублює функції інших структурних підрозділів. В організаційній структурі підприємства майже всі функціональні органи взаємодіють із нею, забезпечуючи оптимізацію діяльності та стійкість підприємства. Перед

фахівцями служби логістики не ставиться завдання усунення незначних збоїв та вирішення проблем і конфліктних ситуацій, що виникають, їх функція – аналіз та координація виконання укрупнених блоків завдань [7; 44]. Завдання управління з урахуванням логістичного підходу – узгодити потреби в операціях на міжфункціональній основі задля досягнення підприємницьких цілей компанії.

Серед принципів логістичного менеджменту В. Й. Ерфан, В. П. Андришин та В. Ю. Василина відзначають системність, адаптованість комплексність, інтеграційний зв’язок, координацію дій усіх ланок логістичної системи, а також упровадження ефективної інформаційної бази [13].

Служба логістики має тісно взаємодіяти з різними функціональними підрозділами компанії, забезпечуючи оптимізацію їхньої діяльності та системну стійкість компанії. У більшості випадків кількість та обсяги замовлень можуть бути такими, що вони не дозволять фахівцям служби логістики якісно та детально охопити всі аспекти виконання замовлень [14; 26]. Тому необхідно розмежовувати процес управління замовленнями від процесу власне координації.

Без наявної у структурі управління компанією служби логістики така інтеграція неможлива. Це перешкоджає ефективному функціонуванню компанії, унеможливлює її подальший розвиток, що гостро ставить питання необхідності реорганізації структури управління [51]. Важливим завданням при організації служби логістики на підприємстві є раціональна організація відділів і груп всередині служби логістики.

Серед принципів організації у ланках логістичного ланцюга можна виділити такі: функціональний; географічний; продуктовий; принцип "за постачальником"; принцип "за споживачем" та комбінований.

Функціональний принцип передбачає виконання всього комплексу функцій у кожній окремій підсистемі логістики, без поділу між співробітниками. Цей принцип застосовується на підприємствах та в організаціях, що оперують обмеженою номенклатурою вхідних матеріальних

ресурсів, і, відповідно, незначною номенклатурою продукції, що реалізується [2]. У разі збільшення номенклатури матеріальних ресурсів виникають проблеми, пов'язані з розширенням штату співробітників у відділі закупівлі та на складі. Функціональна структура має певні обмеження кількісного складу матеріальних ресурсів та готової продукції, а занадто великі масштаби призводять до необхідності перебудови організаційної структури.

Географічний принцип полягає в охопленні регіональних ринків, по кожному з яких здійснюється весь комплекс логістичних функцій відповідними відділами або групами служби логістики [15; 30]. Процес закупівель під час використання цього принципу ускладнюється тим, що однойменний продукт (конкретне найменування, типорозмір) може купуватися одночасно у різних регіонах (країнах) різними секторами відділу закупівель. Отже, необхідна чітка координація структур усередині відділу закупівель щодо розподілу обсягів однойменної продукції.

Продуктовий принцип використовується на підприємствах у відділах закупівель та продажів, а також на складах (матеріальних ресурсів та готової продукції), на яких споживається значна номенклатура матеріально-технічних ресурсів та реалізується значний асортимент проміжної чи кінцевої готової продукції [8]. Цей принцип передбачає створення у відділах окремих секторів, що займаються певною, обмеженою номенклатурою чи асортиментною групою конкретних продуктів.

Принцип «за постачальником» використовується на підприємствах та організаціях, у яких значний асортимент матеріальних ресурсів надходить від одного конкретного постачальника. У цьому випадку у відділі закупівель служби логістики окремий співробітник займається лише даним постачальником та відповідною номенклатурою матеріальних ресурсів, яку він постачає підприємству.

Принцип «за споживачем» застосовується на підприємствах та в організаціях, які мають тривалі виробничо-господарські зв'язки, наприклад, з дистриб'ютором, який займається певним асортиментом продукції. У цьому

випадку у відділі продажу служби логістики окремий співробітник займається лише даним підприємцем та відповідною номенклатурою продукції, що реалізується.

Комбінований принцип є поєднанням наведених вище організаційних принципів, що використовуються у відділах служби логістики підприємства. В основному це поєднання притаманне відділам закупівель та продажу [12; 19]. Можливий також варіант, коли на складі готової продукції комплектуванням замовлень і формуванням транспортних партій продукції для конкретного споживача займається певний співробітник, але при цьому склад організований за продуктовим принципом.

Істотною функцією служби логістики є доставка сировини до цеху безпосередньо до робочих місць та переміщення виготовленої продукції з місця зберігання. Слабкий взаємозв'язок виробництва з логістикою при реалізації цієї функції призводить до збільшення запасів на різних ділянках, створення додаткового навантаження на виробництво.

Розуміння вигод ефективної взаємодії функціональних підрозділів та служби логістики, наявність ефективної системи комунікації між підрозділами, підтримка керівництва компанії здатні зробити значний внесок у реалізацію стратегічної мети компанії [32].

Найбільш складною є структура руху інформаційних потоків, у центрі якої знаходиться служба логістики. Важливо правильно та раціонально організувати внутрішні інформаційні потоки у компанії шляхом розробки, впровадження та використання інформаційних систем для управління матеріальними та фінансовими потоками [20]. Такі системи дозволяють спеціалістам служби логістики приймати правильні управлінські рішення під час виконання різноманітних логістичних операцій. Необхідно розробити єдину систему автоматизації інформаційних потоків замість ізольованої інформаційної системи кожного підрозділу компанії.

При здійсненні транспортно-складських операцій перед фахівцями служби логістики стоїть завдання мінімізації запасів продукції, що зберігається

на складі. Головним принципом системи складського контролю компанії має бути принцип Just-in-Time. Вся продукція повинна замовлятись строго під конкретного споживача та після підтвердження факту оплати.

Для фармацевтичної промисловості притаманна структура ланцюга поставок, яка дозволяє використовувати велику кількість широкого спектру матеріальних потоків у динамічних умовах кон'юнктури ринку [4; 37]. Фармацевтична галузь має науково орієнтовану структуру: розробка нових лікарських препаратів вимагає тривалого часу та перевірки в лабораторних умовах [28; 42; 52]. Потім нова активна речовина, що володіє лікувальними властивостями, перетворюється в лікарський засіб, і лише після отримання офіційного дозволу вона перетворюється в товар.

Служба логістики має оптимізувати роботу складу. При цьому досягається скорочення витрат на вантажно-розвантажувальні операції, складування, зберігання, транспортування та усунення небезпеки появи неліквідів.

Певна частина підприємств та організацій, що роблять спроби організувати службу логістики, стикаються з низкою внутрішньофірмових проблем, які негативно позначаються не тільки на організаційній структурі служби логістики та ефективності виконуваних логістичних функцій, а й на виробничо-господарській діяльності в цілому [2; 24].

Проблеми, що виникають при організації служби логістики на підприємствах та в організаціях, мають свої об'єктивні причини. Перш за все, слід зазначити, що логістика є відносно новим напрямом економічної діяльності в цілому, і зокрема, на підприємствах та в організаціях. При цьому встановлення функцій логістики здійснюється, як правило, за рахунок перегляду цілої низки традиційних функцій, що склалися історично, регламентованих певними положеннями та виконуються певними структурними підрозділами підприємства, для яких служба логістики виступає як конкурент [22]. Між деякими підрозділами підприємства та службою логістики виникають протиріччя щодо здійснення тієї чи іншої функції чи

права прийняття рішення щодо певних завдань.

1.2. Теоретичні основи логістичного менеджменту

Головною метою логістичного менеджменту є забезпечення конкурентоспроможних позицій підприємства на ринку, що забезпечується управлінням потоковими процесами на основі постачання з мінімальними витратами необхідної продукції конкретному покупцеві відповідної якості у відповідній кількості у потрібне місце та у потрібний час [33]. Серед основних функцій логістичного менеджменту можна відзначити управління запасами готової продукції; формування структури розподільчої мережі; оптимальне розміщення дистрибутивних центрів та інших ланок логістичної розподільчої мережі; підтримку стандартів якості логістичного сервісу; експедирування та транспортування готової продукції; складування, зберігання та вантажопереробку готової продукції у складській системі; забезпечення безпеки вантажів, страхування ризиків, митне оформлення; аналіз логістичних витрат та встановлення цін на логістичні послуги; моніторинг товарно-транспортних потоків та інформаційно-комп'ютерна підтримка логістики.

Управління логістикою базується на методах залучення окремих взаємопов'язаних елементів до інтегрованого процесу бізнесу з метою запобігання нераціональним втратам матеріальних, фінансових та трудових ресурсів [34; 51]. Логістичний менеджмент спрямований на забезпечення контрактних умов за часом та місцем постачання; асортиментом продукції, її кількісними та якісними показниками продукції.

Для більшості товарів процеси виробництва та споживання не збігаються у часі та просторі, тому, поруч із розподільними центрами, необхідні товарні склади. Серед видів складської діяльності виділяються зберігання, сортування та пакування товарів; моніторинг їх наявності; управління запасами; приймання вантажів від постачальників, перевірка кількості та якості доставлених вантажів, а також умов замовлення; нанесення штрих-кодів на матеріали для

ідентифікації; комплектація матеріалів із запасу для виконання замовлень; навантаження товарів на транспортні засоби для доставки замовнику; організація документообігу.

Канали розподілу формуються організаціями, які приймають або допомагають передати іншим організаціям право власності на товари чи послуги на шляху від виробника до споживача [38]. Нині канали електронної комерції дають нові можливості розподілу товарів, дозволяючи кінцевим споживачам швидко та з відносно низькими витратами отримати інформацію про можливі пропозиції, а також формуючи базу для порівняння цін. Це призводить до однорідності торгових пропозицій, тому виробники повинні ретельно підходити до розробки механізму ціноутворення.

Логістичний менеджмент спрямований на забезпечення раціональних форм постачання ресурсів та готової продукції [5; 17]. При цьому критеріями ефективності можуть бути ціна товару чи послуги; якість продукції чи послуги; термін постачання; готовність постачання; гнучкість (готовність компанії до внесення змін щодо замовлення клієнта на його прохання після укладання договору); якість постачання (спроможність компанії до бездефектного постачання продукції з дотриманням термінів поставки, місця призначення, кількості продукції та відповідності технічних параметрів); інформаційна готовність (здатністю компанії видавати за запитом клієнта інформацію на всіх стадіях виконання замовлення).

Періодом постачання як фундаментальним компонентом ефективності логістики є проміжок часу між датою підписання замовлення та терміном виконання, включаючи і час доставки у вказане клієнтом місце. Готовність до постачання свідчить про узгодженість термінів виконання замовлення, пов'язаних із побажаннями клієнта. Кількісною оцінкою цього критерію є відношення числа виконаних замовлень до загального числа замовлень клієнтів.

Існують численні наукові підходи до управління логістикою [39; 53]. Аналітичний підхід орієнтований на проблеми управління матеріальними

потоками у сферах виробництва та обігу. Цей підхід базується на чіткій теоретичній базі, яка використовує при дослідженнях методи та моделі теорії управління запасами, дослідження операції, методи математичної статистики, теорію управління чергами, методи імітаційного моделювання. Характерною особливістю застосування аналітичного підходу є побудова досить складної економіко-математичної моделі, що відображає специфіку логістичної проблеми [35; 54]. Такі моделі вимагають великого обсягу вихідної інформації та розробки складних алгоритмів прийняття рішень у логістичному менеджменті, а практичне їх застосування (виходячи із зазначених особливостей) звужується в основному до внутрішньовиробничих логістичних систем. Тому для багатьох підприємств, зацікавлених в інтегральному підході до логістичних досліджень, аналітичний підхід використовувати не доцільно.

Технологічний підхід тісно пов'язаний з бурхливим розвитком інформаційно-комп'ютерних технологій. Його теоретичною основою є системний підхід. Основні стратегії логістичного управління полягають у тому, щоб автоматизувати найпростіші завдання та використовувати інформаційно-комп'ютерну підтримку для вирішення складних логістичних завдань. Практичним прикладом використання технологічного підходу є поширені системи планування потреби у матеріалах, планування виробничих ресурсів, планування розподілу потреб і планування розподілу ресурсів, що застосовуються у внутрішньовиробничому плануванні та управлінні запасами та закупівлями матеріальних ресурсів, а також постачанні готової продукції споживачам. Проте логістичні системи, побудовані за принципами технологічного підходу, є досить гнучкими і динамічними щодо сучасних вимог розвитку ринкової економіки.

В процесі синтезу логістичних систем часто застосовується маркетингова парадигма. Моделі, які використовують цю парадигму, мають на меті описати та пояснити відносини між логістичною системою та можливостями підприємства у конкурентній боротьбі. Математичну основу цієї парадигми становлять переважно теорія ймовірностей та математична статистика.

Необхідно відзначити, що моделі, що використовують як основу маркетингову парадигму, є досить абстрактними, мають велику розмірність, багато змінних носять якісний характер, що ускладнює отримання простих аналітичних рішень. Прикладом використання маркетингової парадигми є система контролю вхідних, внутрішніх і вихідних матеріальних потоків на рівні підприємства, територіально-виробничих об'єднань і макрологістичних структур.

Сьогодні багато підприємницьких структур комбінують використання трьох вищевказаних підходів. Проте останніми роками вкоренилася і поширюється нова логістична парадигма, яку більшість дослідників називають інтегральною. Вона розвиває маркетингову парадигму, враховуючи при цьому нові передумови розвитку бізнесу на сучасному етапі, до яких можна віднести нове розуміння механізмів ринку та логістики як стратегічного елемента у конкурентних можливостях підприємства; нові перспективи інтеграції між логістичними партнерами; нові організаційні відносини; технологічні можливості, що радикально змінилися, зокрема, гнучких виробництв та інформаційно-комп'ютерних технологій, які відкрили нові горизонти контролю та управління у всіх сферах виробництва та обігу продукції. Прикладом застосування інтегрованої логістики є концепція «точно вчасно», «система загального управління якістю», інтегровані системи розподілу та ін.

У процесі забезпечення підприємства сировиною та матеріалами вирішуються завдання логістики постачання. На цьому етапі вивчаються та обираються постачальники, укладаються договори та контролюється їх виконання, вживаються заходи у разі порушення умов постачання за контрактами. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками вимагає, щоб діяльність служби, пов'язана з формуванням параметрів наскрізного матеріального потоку, була відокремленою, відображала цілі стратегії управління наскрізним матеріальним потоком. У той самий час завдання, які необхідно розв’язати у процесі доведення матеріального потоку від складів готової продукції постачальника до цехів підприємства-споживача,

мають певну специфіку, що спричинило виділення відокремленого розділу логістики – закупівельної логістики.

Функціональні сфери логістики фармацевтичних підприємств відображені на рис. 1.2.

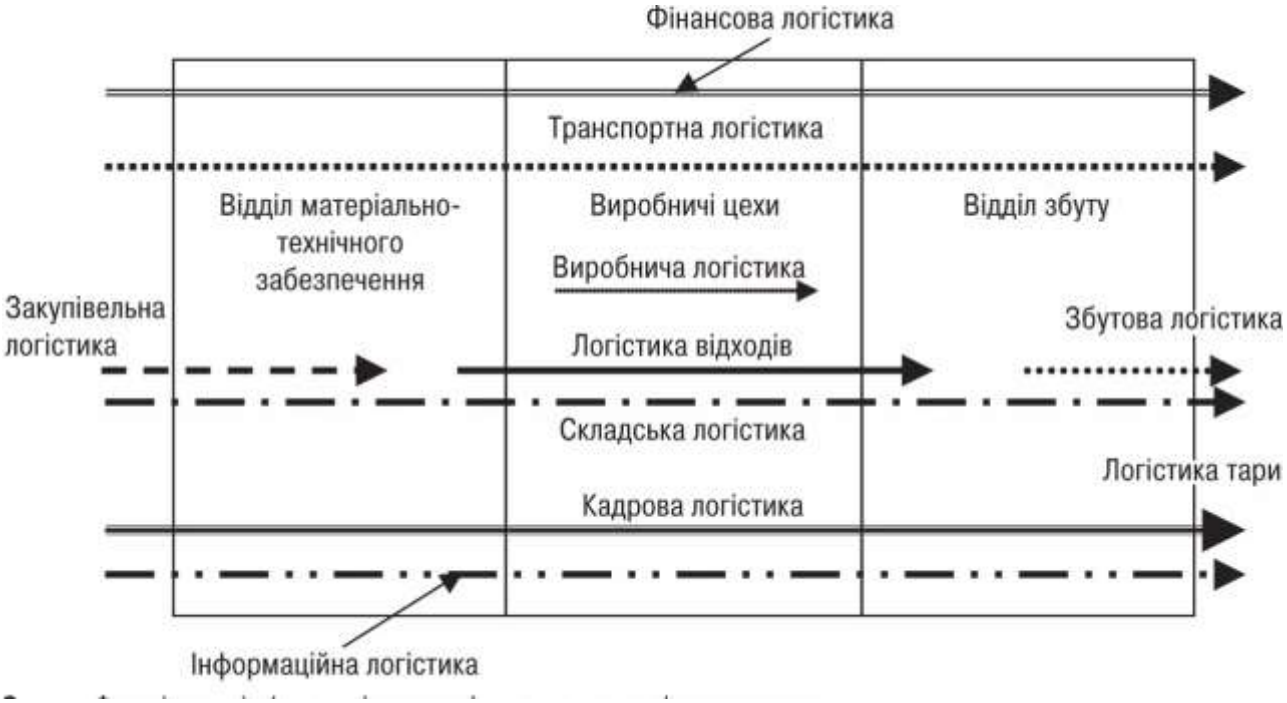


Рис. 1.2. Функціональні сфери логістики фармацевтичних підприємств [29]

Координація за допомогою механізмів логістичного менеджменту полягає в узгодженні діяльності ланок логістичної системи, які беруть участь у просуванні матеріального, інформаційного та фінансового потоків. Міжфункціональна логістична координація забезпечує узгодження діяльності підрозділів з метою підвищення ефективності функціонування підприємства загалом, а міжорганізаційна логістична координація сприяє узгодженню роботи компаній-партнерів в інтегрованій логістичній системі задля досягнення цілей останньої.

У процесі управління матеріальним потоком усередині підприємства, що створює матеріальні блага чи надає матеріальні послуги, переважно вирішуються завдання виробничої логістики. Специфіка цього етапу полягає в тому, що основний обсяг робіт із проведення потоку виконується в межах

території одного підприємства. Учасники логістичного процесу при цьому зазвичай, не входять у товарно-грошові відносини. Потік формується не в результаті укладених договорів, а в результаті рішень, прийнятих системою управління підприємством. Сфера виробничої логістики тісно стикається зі сферами закупівель матеріалів та розподілу готової продукції. Проте основне коло завдань у цій галузі – управління матеріальними потоками у процесі здійснення виробничої діяльності.

При управлінні матеріальними потоками в процесі реалізації готової продукції вирішуються завдання розподільчої логістики. Це широке коло завдань, вирішенням яких займаються як виробничі підприємства, так і підприємства, які здійснюють торговельно-посередницьку діяльність. До вирішення цих завдань мають відношення також регуляторні органи, оскільки від організації розподілу суттєво залежить стан економіки регіону.

Діяльність виробничих підприємств залежить від наявності сировини, матеріалів, товарів та послуг, якими її забезпечують інші підприємства. Логістика постачання полягає в управлінні матеріальними потоками у процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Логістика постачання є однією з основних функціональних областей логістики, вона пов’язана з процесами руху сировини та матеріалів з ринку закупівель до складів підприємства.

Підприємство повинне отримувати сировину необхідної якості та кількості у потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, який своєчасно виконує свої зобов'язання, за належного рівня послуг та за вигідною ціною.

В даний час використовуються кілька варіантів класифікації продукції та послуг, які часто називають також зовнішніми ресурсами, або ресурсами, що купуються організацією із зовнішніх джерел. У найбільш загальному вигляді номенклатура зовнішніх ресурсів, що закуповуються, ділиться на такі великі групи: основні засоби виробничого та невиробничого призначення; матеріальні ресурси виробничого та невиробничого призначення, готова продукція для

перепродажу.

В процесі логістичного менеджменту функції управління ланцюгами постачання можуть бути розподілені між структурними підрозділами, передані для виконання спеціалізованій структурній одиниці або зорієнтовані на послуги сторонніх організацій [46]. Мотивацією залучення аутсорсингу є підвищення гнучкості щодо розвитку підприємства та доступ до окремих ринкових сегментів; можливість виробника відмовитися від непрофільних видів діяльності; перспективи зниження загальних витрат; зміна структури витрат; комплексне логістичне обслуговування високої якості з боку провайдера; підвищення якості послуг для кінцевого споживача; формування іміджу підприємства високого рівня обслуговування.

1.3. Методологічні засади дослідження проблем логістичного менеджменту

Ефективність дослідження проблем логістичного менеджменту залежить від вибору методів для його проведення, які безпосередньо впливають на повноту та достовірність результатів дослідження. Поняття методу є похідним від практичної діяльності, прийоми якої повинні були узгоджуватися з властивостями і законами дійсності. Звідси походить функціональне призначення методу: він відіграє роль сполучного моста практичної та пізнавальної діяльності. Будь-який метод дослідження спирається на наукові знання. Тому застосування методів у пізнавальній діяльності розглядається як процес наукового пізнання.

Основні функції механізму наукового пізнання полягають у тому, щоб фіксувати наукові факти, їх аналізувати і узагальнювати, формулювати висновки і перевіряти їх істинність.

Найважливіша властивість наукового факту полягає в його істинності, що допускає дослідну перевірку. Лише спираючись на наукові факти, можна поринути у сутність досліджуваного явища, тобто. е. піднятися на другий

ступінь наукового пізнання. У процесі осмислення накопичених фактів відбувається відділення одиничного від загального, виявлення стійких, повторюваних властивостей і зв'язків, формування загальних уявлень і емпіричних понять, висновків і суджень. Наукові факти вважаються поясненими, якщо емпіричні положення про них включені в деяку певну систему знань. Об'єднання цих положень в єдину логічно стрункy систему знань, виведення їх з єдиного принципу є процес побудови теорії, який відбувається на третьому (вищому) ступені наукового пізнання.

До загальнонаукових методів дослідження відносяться аналіз та синтез. Процедури аналізу застосовують дослідженнях на початковій стадії. Для його проведення існує безліч методів. Вибір виду аналізу залежить від вивчення структури досліджуваного явища, виявлення його типових властивостей і ознак, побудови класифікацій, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, оцінки впливу факторів. У процесі аналізу накопичується інформація щодо окремих властивостей та характеристик, частин та елементів досліджуваного об'єкта, які підлягають узагальненню в процесі синтезу. У практиці логістичного управління цей метод застосовують при моделюванні процесів менеджменту в ланцюгах постачання [41].

У дослідженнях з логістичного менеджменту методи розрізняють залежно від форми детермінації та галузі дослідження, його характеру, мети, ступеня суб'єктивності; способів отримання вихідних даних та подання інформації, характеру управлінської задачі. В основі системного підходу як напряму методології наукового пізнання лежить розгляд об'єктів як систем; що орієнтує дослідника на розкриття цілісності об'єкта, виявлення різноманітних типів зв'язків у ньому і зведення в єдину теоретичну картину.

Методологічними витоками системного аналізу з'явилися два наукові напрями – теорія дослідження операцій та загальна теорія управління. На основі нового методу дослідження набули розвитку такі напрями загальної теорії управління, як теорія регулювання, оптимізація управлінських рішень, уявлення про функцію мети (корисності). В даний час системний аналіз являє

собою самостійну наукову прикладну дисципліну, орієнтовану на вирішення конкретних практичних завдань. Його основні напрями: наукове дослідження питань, пов'язаних з постановкою проблеми; проектування нових систем та змін у існуючих системах; впровадження у практику результатів аналізу.

Концепція логістики пов’язана з системою поглядів на раціоналізацію господарську діяльність шляхом оптимізації потокових процесів [40]. При цьому наголос робиться на реалізацію принципу системного підходу. Оптимізація матеріального потоку можлива як у межах окремого підприємства, так і його підрозділів. Максимальний ефект можна отримати, лише оптимізуючи або сукупний матеріальний потік, або значні його ділянки. При цьому всі ланки логістичного ланцюга мають працювати як єдиний механізм.

Поява великої кількості різноманітних товарів та послуг підвищує ступінь невизначеності попиту на них, зумовлює різкі коливання якісних та кількісних характеристик матеріальних потоків, що проходять через логістичні системи. У цих умовах здатність логістичних систем до адаптації є суттєвим фактором сталого становища на ринку.

До основних методів, що застосовуються для вирішення наукових та практичних завдань у галузі логістики, слід віднести методи системного аналізу, методи дослідження операцій, прогнозування. Застосування цих методів дозволяє прогнозувати матеріальні потоки, створювати інтегровані системи управління та контролю за їх рухом, розробляти системи логістичного обслуговування, оптимізувати запаси та вирішувати низку інших завдань.

Широке застосування логістиці мають різні методи моделювання, тобто. дослідження логістичних систем та процесів шляхом побудови та вивчення їх моделей. При цьому під логістичною моделлю розуміється будь-який образ, абстрактний або матеріальний, логістичного процесу або логістичної системи. Поширеним способом моделювання у логістичному менеджменті є абстрактне моделювання (символічне та математичне).

При імітаційному моделюванні закономірності, що визначають характер кількісних взаємин усередині логістичних процесів, залишаються непізнаними.

При моделюванні змінюються лише умови протікання процесів на вході і залежно від цього результати, одержувані на виході імітаційної моделі. Сама модель як би представляє «чорну скриньку» з невідомими процесами всередині.

Імітаційне моделювання включає два основні процеси: перший - побудова моделі реальної системи (яви, процесу), другий - постановка експериментів на цій моделі та отримання результатів.

При цьому можуть бути такі цілі:

зрозуміти поведінку логістичної системи;

вибрати стратегію, що забезпечує найефективніше функціонування логістичної системи.

Основні умови, за яких рекомендується застосовувати імітаційне моделювання:

немає закінченої математичної постановки цього завдання чи ще розроблено аналітичні методи рішення математичної моделі;

аналітичні моделі є, але процедури настільки складні і трудомісткі, що імітаційне моделювання дає простіший спосіб розв'язання задачі;

аналітичні рішення існують, але їх реалізація неможлива через недостатню підготовку наявного персоналу.

Таким чином, основною перевагою імітаційного моделювання є те, що цим методом можна вирішувати складніші задачі. При імітаційному моделюванні відтворюється процес функціонування системи у часі.

Логічна послідовність у сфері управління матеріальними потоками і запасами може бути така:

вивчення та характеристика існуючої системи;

виявлення проблем логістичної системи;

постановка мети та завдань дослідження для усунення проблем;

вибір необхідних логістичних «інструментів»;

застосування існуючих методів або розробка нових (або використання комплексу методів);

визначення результату впливу;

корекція впливу.

Слід зазначити, що в логістиці як не може бути готових рішень для проблем, що виявляються (кожна ситуація, кожне підприємство та його оточення унікальне), так і повторне використання розроблених підходів щоразу повинно бути перевірено та обґрунтовано.

Таким чином, виникає актуальний науковий напрямок – виявлення та опис проблем логістичної системи (рівень окремого підприємства), а також розробка теоретичних засад у цій предметній галузі.

Будь-яка система має певну сукупність властивостей, які дозволяють говорити про об'єкт як про систему. Виділяють чотири основні властивості логістичних систем [16; 54]:

1. Цілісність та ділимість. Система це цілісна сукупність елементів, які взаємодіють один з одним. Елементи існують лише у системі; поза системою це лише об'єкти, які мають потенційну здатність освіти системи.

2. Наявність зв'язків. Між елементами системи є суттєві зв'язки. Вони повинні бути потужнішими, ніж зв'язки окремих елементів із зовнішнім середовищем, інакше система не зможе існувати.

3. Організація. Наявність системоформуючих чинників в елементів системи лише передбачає можливість створення. До створення системи необхідно сформувати упорядковані зв'язку, тобто. створити певну структуру, організацію.

4. Інтеграційні якості. Ця властивість передбачає наявність у системи таких можливостей, які притаманні системі загалом, а чи не окремим елементам. Інтегративні якості системи дозволяють закуповувати матеріали, виробляти з них товари та видавати їх у зовнішнє середовище.

Отже, механізми логістичного менеджменту спроможні вирішити нагальні проблеми ланцюгів постачання. Системний підхід є одним із найбільш ефективних методів вивчення логістичних процесів , методологією та фактором формування системного мислення.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РИНКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» М. КИЇВ

2.1. Антикризовий логістичний менеджмент в умовах ринку фармацевтичної продукції

Військова агресія Росії призвела до виникнення економічних, демографічних, екологічних, логістичних та інших проблем, які зумовили безпосередній вплив на ринок фармацевтичної продукції в Україні. Серед негативних чинників слід виділити міграцію значної кількості населення за межі України (це зумовило відповідний вплив на параметри попиту), зниження купівельної спроможності людей, інфляційні процеси, збитки внаслідок пошкодження складів та зниження потужностей фармацевтичних компаній, порушення логістичних ланцюгів, транспортні проблеми та збої при постачанні ресурсами (зокрема електроенергією), що викликало труднощі з підтримкою технологічних процесів при виробництві та реалізації медичних препаратів [18; 47]. Обмежене фінансування не дозволяє досягнути довоєнного рівня частки держзакупівель у загальному обсязі споживання ліків.

Ураховуючи загальні зовнішні та внутрішні чинники турбулентності ринку, для протидії руйнівним факторам необхідно використати широкий спектр засобів, зокрема інструментарій антикризової логістики [6; 45]. Антикризова логістика включає заходи, спрямовані на подолання масштабів поширення кризової ситуації.

Антикризова логістика поєднується із сукупністю методів та прийомів, спрямованих на діагностику, попередження та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях логістичної системи. Механізм антикризової логістики реалізується на основі використання інструментарію антикризового

менеджменту, що охоплює всі функціональні галузі логістики, всі елементи та ланки логістичної системи.

Незважаючи на збільшення обсягів збуту лікарських засобів в Україні в 2023 р. на 0,4 млрд дол. США, порівняно з 2022 р., все ж цей обсяг менший довоєнного рівня (рис. 2.1).

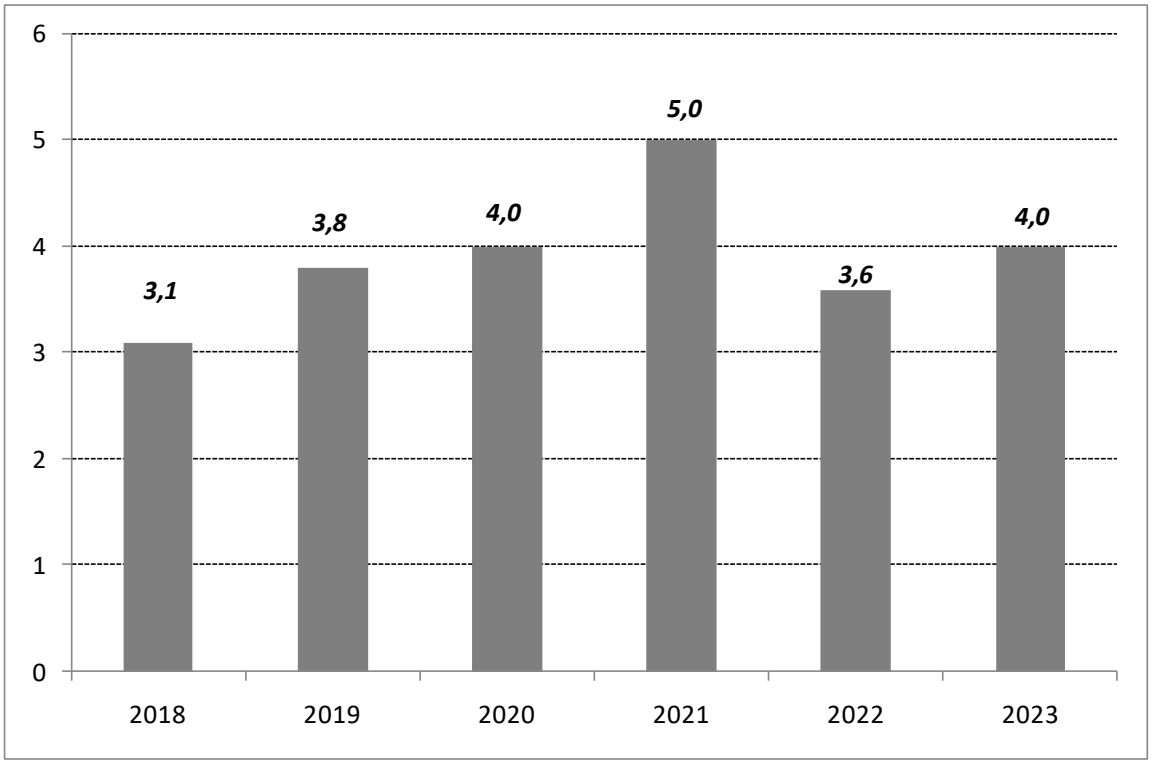


Рис. 2.1. Обсяги збуту лікарських засобів в Україні, млрд дол. США [1]

Антикризовий логістичний менеджмент поєднує заходи організаційно-економічного характеру, соціального, нормативно-правового та реструктуризаційного характеру, що впливають на логістичну систему з метою попередження, пом'якшення та подолання кризових явищ.

Серед принципів антикризового логістичного менеджменту слід виділити такі: рання діагностика кризових явищ з метою своєчасної нейтралізації; швидкість прийняття рішень та оперативне реагування на кризу; аналіз реальної загрози сталого розвитку логістичної системи, нейтралізація загрози руйнування логістичної системи; мобілізація внутрішніх резервів логістичної системи з метою виходу з кризового стану [10;].

В умовах інтенсифікації конкуренції визначальними факторами виживання

суб'єктів господарювання стають час, гнучкість, маневреність і швидкість прийняття управлінських рішень. Конкретним виразом конкурентної переваги сучасного ланцюга поставок стає фактор швидкості, зокрема швидкості інформаційного та цифрового потоків. Основна частка вітамінів та добавок в Україні потрапляє до споживачів через мережу роздрібних аптек та Інтернет-аптеки (рис. 2.2).

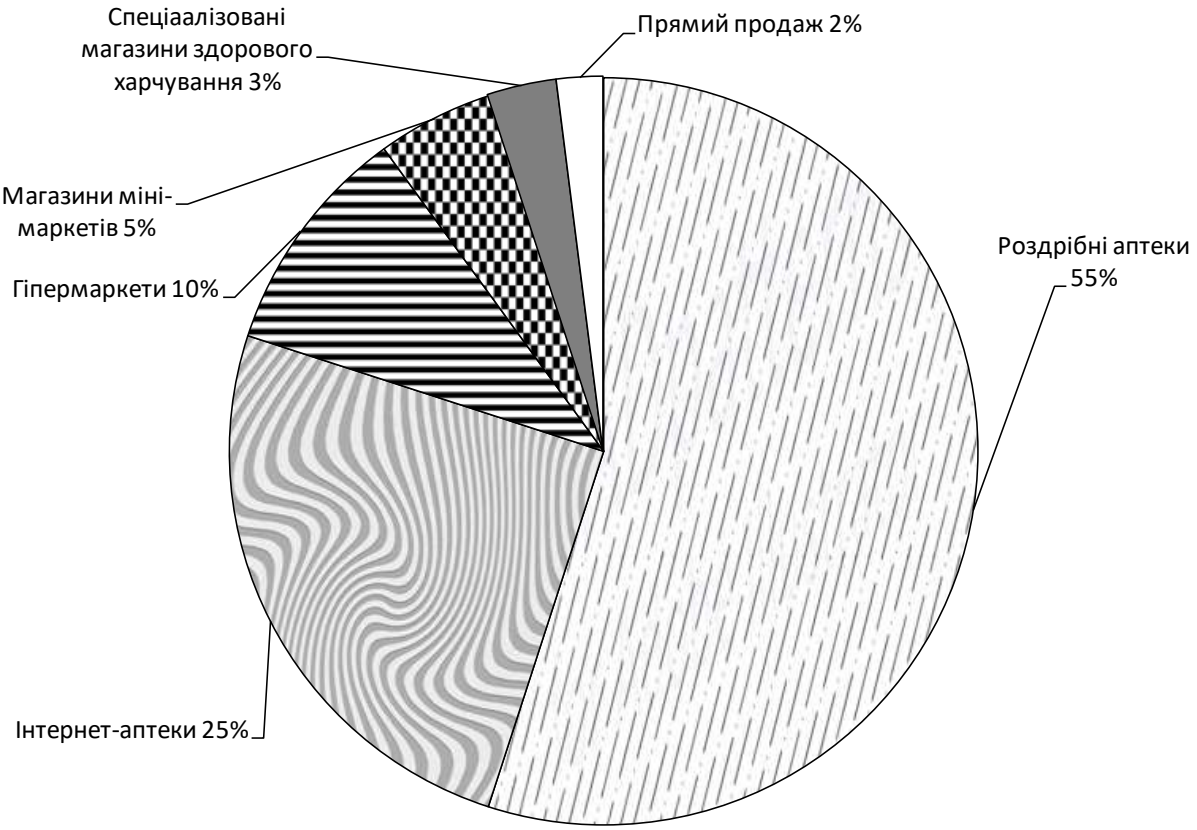


Рис. 2.2. Структура каналів реалізації вітамінів та добавок в Україні [11]

Для логістичних систем, що функціонують в умовах кризової ситуації, характерні такі ознаки: наявність фактору загрози цілісності системи; цільові установки спрямовані на усунення загрози чи протидії їй; розробка стратегії досягнення поставленої мети; орієнтація ланок системи на мобілізацію всіх ресурсів. У таких системах реалізуються засади головної ланки; цільової спрямованості; неухильного виконання намічених цілей; за діяння мотиваційних механізмів; командної роботи; формування центру координації. Всі ресурси системи спрямовуються на вирішення пріоритетної мети, навіть на

шкоду локальним цілям учасників ланцюгів постачання.

Для фармацевтичної сфери притаманні загальні концепції і поняття логістики, оскільки на фармацевтичному ринку, як і на всіх інших, присутні виробники, споживачі, конкуренти та посередники, які взаємодіють за єдиними ринковими законами. Фармацевтична логістика пов’язана з практичною діяльністю, спрямованою на управління та оптимізацію потоків фармацевтичних товарів, а також пов'язаних із ними інформаційних, фінансових та сервісних потоків, орієнтованих на задоволення потреб споживачів [21]. При цьому метою логістики є нівелювання трансакційних витрат, виключення операцій організаційного та функціонального характеру, що не створюють додаткової цінності для споживачів. В учасників логістичних мереж з'являється реальна можливість забезпечувати ефективне управління матеріальними потоками суб'єктів господарювання фармацевтичного ринку, включаючи виробників, посередників, пунктів реалізації та споживачів лікарських засобів.

Важливими напрямами антикризового менеджменту є диверсифікація підприємницької діяльності, стимулювання інвестицій в нові технології та виробництво інноваційних продуктів, зміцнення співпраці з зацікавленими сторонами та формування інтеграційних об’єднань, зокрема науково-виробничих кластерів.

Запобіганню кризовим явищам сприяє підвищення рівня надійності логістичних ланцюгів постачання. З економічної точки зору це передбачає посилення контролю за логістичними витратами, забезпечення дотримання контрактних зобов'язань, управління фінансовими потоками в логістичних системах, а також ефективний ризик-менеджмент [48]. Для забезпечення управлінням надійністю важливо забезпечити безвідмовність ланцюга поставок.

Надійність ланцюга поставок забезпечується його спроможністю зберігати у встановлених ромках значення всіх своїх характеристик та елементів, що характеризують здатність ланцюга виконувати всі свої функції відповідно до

умов контрактів між його учасниками. Адаптивність відображається можливостями ланцюга змінювати свої параметри з метою збереження, поліпшення або набуття нових характеристик для досягнення поставлених цілей в умовах динамічного економічного середовища. За прогнозними даними [11], ємності ринку вітамінів та добавок в Україні зросте з 110 млн. дол. США у 2023 р. до 155 млн. дол. США у 2028 р., що вимагає відповідних адаптивних змін у логістичних ланцюгах постачання (рис. 2.3).

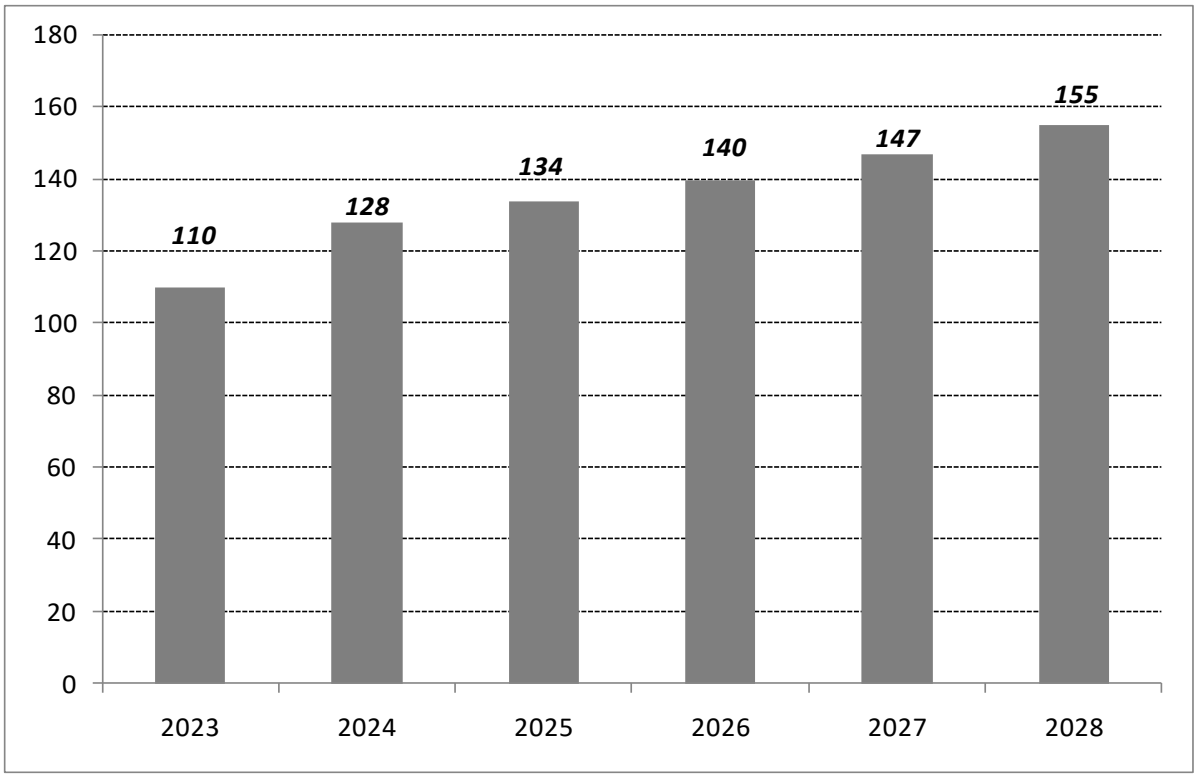


Рис. 2.3. Прогноз ємності ринку вітамінів та добавок в Україні, млн. дол. США [11]

Безпека гарантується протидією щодо незаконного втручання, спрямованого на заподіяння шкоди ланцюгу постачання. При цьому важливо також гарантувати безперебійність, забезпечуючи функціонування без збоїв протягом певного періоду відповідно до умов договорів між учасниками логістичного ланцюга. Здатність логістичної системи до самовідновлення забезпечується її динамічними можливостями усувати наслідки збоїв з метою приведення логістичного ланцюга у дієздатний стан. Динамічна конкурентоспроможність підтримується завдяки спроможності швидкого

відновлення логістичної системи після кризових явищ, а також підтримки параметрів ланцюга поставок відповідно до вимог динамічної ринкової кон’юнктури.

Зниження стійкості за умов підвищення рівня інтенсивності матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, посилення навантаження на всі ланки ланцюга поставок підвищуючи ймовірність збоїв. Постачання «якраз вчасно» (Just-in-Time Delivery) орієнтоване на оптимальне використання запасів. Скорочення обсягів останніх досягається за рахунок частих поставок. Однак за умов впливу кризових чинників важливо підтримувати міцність за параметрів логістичної системи, спроможної забезпечити мінімальний негативний ефект від змін кон’юнктури та небажаних відхилень у потокових процесах. У цьому випадку слід зарезервувати надлишкові виробничі та логістичні потужності.

Надійність ланцюга поставок забезпечується безперебійним функціонуванням логістичної системи; гарантуванням стійкості підприємницьких зв'язків між контрагентами; ритмічністю логістичних каналів; стабільною виробничо-комерційної діяльністю контрагентів, підтримкою нормативних параметрів та властивостей ланцюга постачання впродовж довгострокового періоду. Серед негативних чинників, які впливають на надійність ланцюга постачання, можна відзначити організаційні (недоліки системи планування та прогнозування, відсутність механізму координації діяльності контрагентів, слабкі регуляторні засоби, ненадійність постачальників і посередників), фізичні (низька якість сировини або її дефіцит, відсутність готової продукції на складах за необхідності виконання контрактних умов); економічні (слабка система матеріально-технічного постачання, недоліки системи ціноутворення, недосконалі засоби стимулювання збуту, фінансово-кредитна нестабільність контрагентів, неврахування змін параметрів попиту), технологічні (збільшення тривалості логістичних циклів, моральний знос обладнання, низька якість людського капіталу, неповне завантаження виробничих потужностей, порушення виробничо-технологічних процесів, недотримання умов зберігання готової продукції та транспортування).

2.2. Особливості підприємницької діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Історія підприємства сягає 1944 р., коли створено «Київський вітамінно-соковий завод», який підпорядковувався тресту «Укрвітамінпром». У 1954 р. підприємство було реорганізоване в «Київський вітамінний завод», з підпорядкуванням Головному управлінню консервної промисловості Міністерства промисловості продовольчих товарів. ПрАТ «Київський вітамінний завод» зареєстровано 07.08.2007 (код ЄДРПОУ 35251822).

Основні види діяльності підприємства (за кодами КВЕД):

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Підприємницька діяльність ПрАТ "Київський вітамінний завод" базується на функціонуванні структурних підрозділів у сферах виробництва, стратегічного розвитку, технологічного оснащення, збуту, фінансів, бухгалтерського обліку, управління персоналом, менеджменту якості, транспортного обслуговування, реєстрації, правового забезпечення, матеріально-технічного постачання, науково-дослідних розробок та економічної безпеки. Підприємство має відокремлені підрозділи у Молдові та Казахстані. У юридичної особи ПрАТ "Київський вітамінний завод" зареєстровано 234 торгові марки та 21 ліцензію.

Конкурентні переваги підприємства значною мірою визначаються нагромадженням цінних та унікальних ресурсів, серед яких важлива роль належить персоналу. Розвиток персоналу є систематичним процесом, що орієнтуються на цілі формування співробітників у відповідності з вимогами ринку. Поряд з цим, акціонерне товариство приділяє увагу розвитку

продуктивного та освітнього потенціалу співробітників.

Розвиток персоналу компанії відображається комплексом заходів, спрямованих на професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, що передбачає планування особистої кар'єри працівників. Загалом формування людського капіталу акціонерного товариства полягає у розбудові системи взаємопов'язаних дій, включаючи розробку стратегії, процеси прогнозування та планування потреби в персоналі, управління професійним зростанням та кар'єрою, організацію тренінгів, навчання співробітників, їх адаптацію, формування організаційної культури. Незважаючи на те, що кількість адміністративного персоналу практично не змінилась, у зв’язку зі зменшенням обсягів попиту кількість працівників ПрАТ «Київський вітамінний завод» зменшилася із 912 осіб у 2021 р. до 778 осіб у 2023 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість працівників у ПрАТ «Київський вітамінний завод» (осіб)

Категорії працівників	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Виробничий персонал	445	426	407	91,5
Адміністративний персонал	96	100	97	101,0
Персонал відділу збуту	363	371	267	73,6
Інший персонал	8	7	7	87,5
Всього	912	904	778	85,3

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Розвиток персоналу базується на чіткому уявленні про здібності та потенціал в рамках стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємства. Завдання стратегічного управління персоналом полягають у заходах щодо підвищення рівня кваліфікації персоналу для випуску інноваційної продукції,

раціонального використання та технічного обслуговування технологічного обладнання; формування відповідального ставлення до праці; розвитку комунікативних здібностей для роботи в командах, надання підтримки та допомоги у самостійному розвитку працівником своїх професійних знань, умінь та навичок, освоєнні сучасних технологій, підготовці та перепідготовці кадрів; сприяння розумінню персоналом ролі трудової, фінансової та технологічної дисципліни; сприяння критичному відношенню персоналу до трудових розпоряджень; формування у співробітників навичок щодо оптимізації відносин з клієнтами.

Порівняно з 2021 р., фонд основної зарплати штатних працівників компанії у 2023 р. зменшився на 13,1%, проте суми надбавок та доплат до тарифних ставок і посадових окладів збільшилися на 36,5% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фонд оплати праці штатних працівників у ПрАТ «Київський вітамінний завод» (тис. грн)

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Фонд основної зарплати	249806	234735	217109	86,9
Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів	101353	123130	138321	136,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати	22554	36634	28245	125,2
Всього	373713	394499	383675	102,7

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Серед основних засад стратегічного управління персоналом компанії слід виділити актуалізацію системи стратегічного розвитку персоналу з урахуванням соціально-економічних умов функціонування підприємства.

інтеграцію системи стратегічного управління та управління розвитком; випереджальний характер стратегічного управління персоналом з урахуванням прогнозування тенденцій розвитку науково-технічного прогресу та кон'юнктури фармацевтичного ринку; варіативність методів стратегічного управління персоналом на різних етапах розвитку підприємства; стимулювання стратегічного управління людськими ресурсами на професійному рівні.

Компанія застосовує як PUSH-стратегію, так і PULL-стратегію з метою просування товарів ланцюгами поставок. За умов PUSH-стратегії після відвантаження товару організаціям роздрібної торгівлі постачальник більше не беруть участь у просуванні цього товару вздовж ланцюга поставок до кінцевого споживача. Фармацевтичні товари закуповуються в обумовлених контрактами кількостях, викладаються на полиці торгових точок в очікуванні споживачів. Якщо товар швидко розпродується, то підприємство сфери роздрібної торгівлі замовляє нову партію товару у постачальника, а якщо ні, то просто розпродає залишки за зниженими цінами, щоб звільнити торгові полиці під інший товар з вищим попитом. За PULL-стратегії організації роздрібної торгівлі та постачальник швидко реагують на кожну здійснену споживачем покупку. Реєстрація покупки запускає цілу послідовність операцій. Центр розподілу автоматично отримує інформацію про здійснені закупівлі й своєчасно починає готувати даний товар до поставки в конкретну торгову точку. Постачальник також отримує інформацію в режимі реального часу про здійснені покупки і починає готуватися до виробництва нової партії товару згідно регламентованого асортименту. Тому PULL-стратегія базується на оптимізації обсягів товарних запасів, оперативній реакції на їх скорочення, а PUSH-стратегія орієнтується на формування запасів в очікуванні продажу та застосування засобів стимулювання збуту.

В даний час більшість організацій роздрібної торгівлі орієнтується на PULL-стратегію, оскільки вона дозволяє уникнути зберігання товарних запасів у точках продажу і зменшити витрати на складські приміщення. Здійснення даної стратегії безпосередньо пов'язано з розвитком інформаційних технологій,

що дозволяють швидко передавати інформацію про зміну залишків товарів у торгових точках. Постачальники можуть швидше переміщувати ресурси з виробництва товарів із низьким попитом на товари з високим попитом. Вказана стратегія сприяє підвищенню товарообігу та збільшенню прибутку всіх учасників ланцюга поставок. Ця тенденція відображається у зменшенні вартості будівель,споруд та передавальних пристроїв компанії та збільшенні вартості машин, обладнання, транспортних засобів, інструментів, приладів та інвентарів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів основних засобів у ПрАТ «Київський вітамінний завод» (на кінець року, тис. грн)

Найменування основних засобів	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Будівлі,споруди та передавальні пристрої	130453	112091	92104	70,6
Машини та обладнання	222919	211828	340965	153,0
Транспортні засоби	42573	26022	78789	185,1
Інструменти, прилади, інвентар	18641	13403	32521	174,5
Інші основні засоби	11367	13199	9596	84,4
Малоцінні необоротні матеріальні активи	7	7	3	42,9
Активи у формі права користування	4631	4127	2835	61,2
Всього	430591	380677	556813	129,3

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

У процесі планування підприємницької діяльності акціонерне

товариство здійснює:

аналіз можливостей ринку, пошук ринкових ніш, аналіз поведінки покупців;

формування асортиментного плану та визначення постачання фармацевтичних за асортиментом.

прогнозування обсягів продажу та планування обсягів сировини, а також часових інтервалів здійснення постачання;

формування фінансового плану та плану залучення інновацій;

здійснення заходів щодо нагромадження обсягів нематеріальних активів;

укладання договорів з постачальниками сировини та підприємствами роздрібної торгівлі.

Порівняно з 2021 р., сума матеріальних затрат у 2023 р. зросла до рівня 2364926 тис. грн. (збільшення на 49,1%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів операційних витрат у ПрАТ «Київський вітамінний завод» (тис. грн)

Назва статті	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Матеріальні затрати	1586315	1684683	2364926	149,1
Витрати на оплату праці	373713	394499	408579	109,3
Відрахування на соціальні заходи	74318	76021	85958	115,7
Амортизація	141918	131175	112996	79,6
Інші операційні витрати	663765	539470	1171168	176,4
Всього	2840029	2825848	4143627	145,9

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Інтелектуальність компанії забезпечується володінням інтелектуальними результатами. Акціонерне товариство здійснює наукові дослідження, розбудовує систему активізації творчого потенціалу співробітників, отримує ліцензії щодо використання нововведень. При цьому формується інтелектуальний портфель, в якому знаходяться нововведення, реалізація яких дозволяє підтримувати сталі конкурентні переваги та зберігати лояльність споживачів.

Інноваційна активність акціонерного товариства забезпечується:

виконанням досліджень та розробок власними силами;

підтримкою діяльності творчих колективів щодо вирішення конкретних технологічних завдань;

наявністю технологічних нововведень.

Інтелектуальні ресурси акціонерного товариства складаються з результатів творчої та інтелектуальної праці робітників, спроможних зміцнювати потенціал інтелектуальної власності за рахунок передових знань, інновацій, технологій та корпоративної культури. Для інтелектуальних ресурсів притаманні властивості саморозвитку та капіталізації. Тому із збільшенням обсягів виробництва їх вартість зростає.

Виробництво лікарських засобів тісно пов’язане з патентними правами. Матеріальним вираженням нематеріальних активів є засоби індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів і послуг. У сфері фармацевтики основою ідентифікації лікарського препарату є товарний знак.

В процесі виробництва та продажу вітамінів і лікарських засобів важлива роль належить захисту інтелектуальної власності, оскільки ці засоби мають безпосередній вплив на здоров'я споживачів. Здійснення компанією наукових досліджень потребує значних коштів і зумовлює необхідність патентного захисту інноваційних продуктів. Серед нематеріальних активів ПрАТ «Київський вітамінний завод» виділяються права на комерційні позначення, права на об’єкти промислової власності, авторське право та суміжні права. Загалом за аналізований період балансова вартість

нематеріальних активів компанії зросла на 5,4% і становила у 2023 р. 13298 тис. грн (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Балансова вартість нематеріальних активів ПрАТ «Київський вітамінний завод» (на кінець року, тис. грн)

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Права на комерційні позначення	3745	3159	2649	70,7
Права на об’єкти промислової власності	72	78	64	88,9
Авторське право та суміжні права	8487	9427	10209	120,3
Інші нематеріальні активи	315	212	376	119,4
Всього	12619	12878	13298	105,4

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Управління акціонерним товариством спрямоване на досягнення оперативної ефективності підприємницької діяльності та менеджмент у логістичних потоках з метою підтримки сталих стратегічних конкурентних переваг.

Висока ефективність логістики акціонерного товариства визначається такими чинниками:

формуванням єдиного інтегрованого механізму складування, транспортування та створення запасів;

координацією транспортних потоків;

оптимізацією процесів постачання, виробництва та збуту;

залученням сучасних інформаційних технологій управління логістикою.

Акціонерне товариство перебуває у стані безперервних змін. Наразі серед власників іменних цінних паперів компанії налічується п'ять юридичних осіб та сім фізичних осіб (згідно реєстру власників іменних цінних паперів). Структуру володіння акціонерним капіталом підприємства відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура володіння акціонерним капіталом ПрАТ «Київський вітамінний завод» (станом на 31.12.2023)

Акціонери	Розмір частки, грн	Питома частка, %
Pescino Holdings Limited, HE188767, Cyprus	3708810	24,13
Placeside Holdings Limited, HE186741, Cyprus	3708810	24,13
Palmside Holdings Limited, HE188781, Cyprus	3605420	23,46
Pinkrim Holdings Limited, HE188792, Cyprus	3663730	23,84
Redbeam Trading Limited, HE446834, Cyprus	680610	4,43
Інші юридичні та фізичні особи	980	0,01
Всього	15368360	100

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Логістичний менеджмент в умовах функціонування акціонерного товариства поєднує загальні управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль) із логістичними функціями (управління ризиками у ланцюгах постачання, управління запасами, управління логістичними витратами, управління якістю в логістичній системі, управління інноваційними процесами в логістиці, координація та синхронізація дій учасників логістичного

ланцюга) з метою відображення цілей стратегічного позиціонування.

2.3. Організація логістичного управління підприємством

Ланцюги постачання вітамінів та лікарських засобів нерозривно пов'язані з системою наданням медичних послуг, яка є каталізатором логістичних імпульсів. Логістичні цілі та принципи управління ланцюгами постачання зумовлюють низку вимог, що пред'являються до відповідних систем та підсистем:

мінімізація трансакційних витрат;

сумісність логістичних елементів;

оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;

гарантування належних умов збереження якості вітамінів та лікарських препаратів під час складського зберігання, транспортування сировини та готової продукції;

забезпечення виконання замовлень;

можливість отримання, обробки та надання актуальної інформації щодо траєкторії руху сировини та готової продукції.

За умов досконалої спостерігається вирівнювання споживчих характеристик, якості та вартості фармацевтичних товарів. При цьому перевагу отримують постачальники, які пропонують значний діапазон асортименту продукції, мають налагоджені ланцюги постачання, володіють технології простеження логістичних ланцюгів, можуть забезпечити постачання необхідних товарів належної якості в необхідний для замовника час, в потрібне місце, за мінімальних сукупних витрат. Тому логістика відіграє вирішальне значення у конкурентній боротьбі на фармацевтичному ринку.

При цьому важливо забезпечити системний підхід у розвитку функцій управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками у відповідності з універсальними функціями управління при вирішенні логістичних задач як оперативного, так і стратегічного характеру, з

стимулюванням процесів вертикальної та горизонтальної інтеграції. В умовах конкурентного ринку фармацевтичної продукції спостерігається зростання кількості функцій управління логістикою компанії, за умов ускладнення зв'язків у ланцюгах постачання.

У 2023 р. обсяги реалізації готової продукції компанії («Корвалмент», «Магнікор», «Нормовен», «Новірин» та ін.) у грошовій формі, порівняно з 2021 р., зросли на 32,8%, проте у натуральній формі – зменшилися, що значною мірою пов'язано з демографічною ситуацією та платоспроможним попитом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Обсяги виробництва та реалізації продукції в ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Обсяги виробництва: у натуральній формі (фізичні одиниці виміру – тис. уп.)	77104,12	57071,59	51734,40	67,1
у грошовій формі (тис. грн)	3709631	3691972	3892722	104,9
Обсяги реалізації: у натуральній формі (фізичні одиниці виміру – тис. уп.)	66828,80	55152,90	56892,26	85,1
у грошовій формі (тис. грн)	3244507	3086642	4310028	132,8

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Рівень організаційного забезпечення акціонерного товариства відображається характеристиками організаційної структури та особливостями її функціонування в процесі вирішення управлінських завдань щодо етапності, пріоритетів, схем управління та терміновості виконання виробничих завдань,

розробки конструктивних проєктів щодо вирішення проблем інноваційного менеджменту, залучення інвестиційних ресурсів, удосконалення механізмів управління ризиками у ланцюгах постачання.

Завдяки вдосконаленню механізму логістичного менеджменту у 2023 р. компанія «Київський вітамінний завод» збільшила питому частку на вітчизняного ринку до рівня 3,4% та збільшила обсяг продажу до рівня 121 млн. дол. США (рис. 2.4).

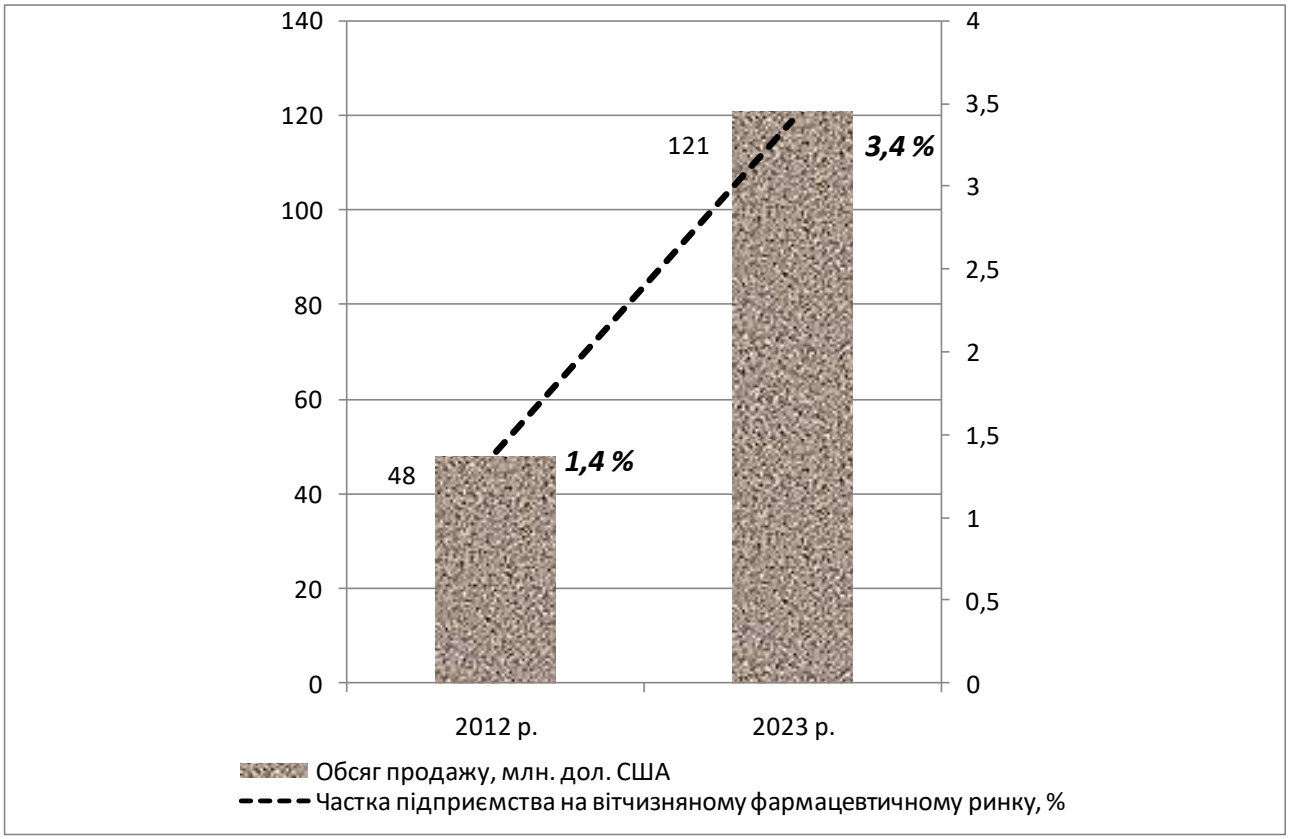


Рис. 2.4. Посилення конкурентного потенціалу ПрАТ «Київський вітамінний завод» на вітчизняному фармацевтичному ринку

Джерело: побудовано автором на підставі інформації підприємства [43]

За умов пошуку резервів підвищення рівня продуктивності ресурсів підприємства, освоєння передових методів і технологій виробництва, зміцнення технологічного потенціалу, проблематика ефективного функціонування логістичних ланцюгів постачання набуває особливої актуальності. Одним із ключових елементів внутрішнього економічного середовища акціонерного

товариства є матеріально-виробничі запаси, від управління якими залежить безперебійне постачання фармацевтичної продукції споживачам.

Матеріально-виробничі запаси представляють собою матеріальні активи підприємства у вигляді ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції. При цьому важливо проводити аналіз запасів, поетапно здійснюючи контрольно-облікові операції, спрямовані на:

структуризацію об'єктів аналізу;

проведення загального аналізу матеріально-виробничих запасів;

аналіз запасів за елементами об'єктів обліку;

аналітичний огляд результатів аналізу запасів;

розробку та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації системи управління матеріально-виробничими запасами підприємства.

Нині технології у сфері складської логістики дають змогу зменшити витрати на утримання й обслуговування матеріально-виробничих запасів, підвищити ефективність і оптимізувати складські операції. Вони гарантують підтримку ритмічних потоків сировини, матеріалів та фармацевтичних продуктів, оптимізуючи складські операції за рахунок використання складських технологій.

Метою інноваційних технологій у логістиці є забезпечення прозорості, автономізації, модульності, цифровізації, мобільності, мережевої взаємодії процесів та продуктів у ланцюгах поставок. Планування ресурсів, синхронізоване з потребами покупця, не лише враховує вимоги замовників, але передбачає підтримання зв'язок із клієнтами після продажу.

Розширене управління виробничими графіками дозволяє вносити оперативні корективи в плани, змінювати виробничі завдання, ураховуючи наявні обмеження та зміну запитів клієнтів. Системи управління із залученням процесу планування матеріальних потреб підприємства сприяють раціональній організації планування закупівельної діяльності на основі інформації щодо структурних компонентів, технологій, часових інтервалів, обсягів складських запасів, договірних умов постачання. Об`єднання в єдиній базі даних

розпорошеної інформації з різних джерел підвищує якість та оперативність управлінських рішень, забезпечує гнучкість логістичного менеджменту.

Як свідчать дані табл. 2.8, на кінець 2023 р. залишки запасів у ПрАТ «Київський вітамінний завод» збільшилися на 43,5%, порівняно з 2021 р., зокрема сировини та матеріалів – на 84,6%.

Таблиця 2.8

Залишки запасів у ПрАТ «Київський вітамінний завод»

(на кінець року, тис. грн)

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Сировина та матеріали	294743	506900	544202	184,6
Паливо	1266	2268	1647	130,1
Тара й тарні матеріали	25059	41998	33829	135,0
Будівельні матеріали	6	458	416	у 69,3 р.б.
Запасні частини	4965	6403	6555	132,0
Інші матеріали	29432	7194	24423	83,0
Незавершене виробництво	38897	64516	126201	у 3,2 р.б.
Готова продукція	438069	737429	438754	100,2
Товари	8120	4057	30360	у 3,7 р.б.
Всього	840557	1371223	1206387	143,5

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Перехід до аналітичних технологій у реальному часі дозволяє відстежувати зміни у витратах на постачання, контролювати рівні запасів та ідентифікувати

учасників логістичного ланцюга, які перешкоджають його злагодженості та надійності. Конкурентні умови зумовлюють необхідність нівелювання неефективних ланок логістичного ланцюга постачання.

Аналізуючи дані табл. 2.9, можна дійти до висновку про відсутність чіткої тенденції зменшення втрат від знецінення запасів у ПрАТ «Київський вітамінний завод». У 2023 р. їх рівень становив 2565 тис. грн.

Таблиця 2.9

Втрати від знецінення запасів у ПрАТ «Київський вітамінний завод» (тис. грн)

Роки	Сума	У % до попереднього року
2018	6659	-
2019	6014	90,3
2020	1586	26,4
2021	4130	у 2,6 р.б.
2022	7903	191,4
2023	2565	32,5

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

За умов виробництва під замовлення підприємство виробник не розпочинає виготовлення фармацевтичного продукту до тих пір, поки на нього не надійде замовлення клієнта. При виготовленні кінцевого товару можуть використовуватися і заздалегідь вироблені компоненти.

За умов виробництва, орієнтованого безпосередньо на складування, притаманний короткий період постачання. Підприємство виробляє кінцеву продукцію, незалежно від конкретних замовлень клієнтів, поміщує її у склад готової продукції, потім намагається її реалізувати. Період поставки фактично зводиться на час прийому замовлення клієнта, комплектації замовлення та його відвантаження. При такому підході клієнт може замовити лише товар, який реально є складі в даний момент. Ця стратегія виробництва підходить для постачання стандартних видів продукції, що не потребують урахування

специфічних побажань клієнтів, та у випадках, коли клієнт не згоден на затримки у постачанні товару. При виробництві, орієнтованого безпосередньо на складування, саме управління запасами готової продукції перебуває у центрі уваги логістичного менеджменту. При цьому рівень запасів на складі підтримується на високому рівні, що дозволяє запропонувати потенційному покупцеві великий асортимент модифікацій. Для стратегії виробництва, орієнтованого безпосередньо на складування, в компанії в центрі уваги знаходяться функції управління запасами готової продукції, управління замовленнями клієнтів і прогнозування попиту. Серед можливих ризиків слід відзначити неточність прогнозів попиту та затоварювання складів готової продукції.

Одним із завдань логістичного менеджменту є виявлення потоків, які не забезпечують створення доданої вартості. При цьому у логістичних ланцюгах ідентифікують:

операції, які чітко спрямовані на створення доданої вартості; в процесі аналізу ідентифікують виробничі процеси, під час яких здійснюється фізична трансформація сировини у готові фармацевтичні продукти;

операції, які не створюють додану вартість, але необхідні для забезпечення логістичного менеджменту (контроль якісних параметрів сировини та готової фармацевтичної продукції);

дії, що не створюють додану вартість, які можна ліквідувати (нівелювання окремих ланок логістичного ланцюга, пов’язаних з непродуктивними витратами).

Отже, механізми антикризової логістики орієнтовані а діагностику, попередження та подолання впливу негативних чинників та їх причин на всіх рівнях логістичної системи. Посилення ринкового потенціалу ПрАТ «Київський вітамінний завод» на вітчизняному фармацевтичному ринку відображає застосування ефективних стратегій конкуренції. Поряд з цим, наявність недоліків в управлінні запасами підприємства свідчить про резерви підвищення рівня ефективності логістичного менеджменту.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» М. КИЇВ

3.1. Удосконалення стратегічного управління маркетинговою логістикою

Маркетинг набув широкого застосування в багатьох сферах, зокрема у логістиці. Інноваційні механізми маркетингу використовується для розробки та прийняття підприємницьких рішень. Вони відіграють важливу роль у системі управління компанією; плануванні постачання, виробництва, розподілу, складування, дизайну; формуванні параметрів упаковки; рекламній діяльності, контролі, збуті та аналізі смаків та вподобань споживачів.

Нині для підтримки конкурентних переваг важливо здійснювати пошук оптимальних та ефективних методів виробництва, зберігання, транспортування та достачання до споживача фармацевтичної продукції. Логістика у поєднанні з маркетинговою підсистемою дозволяє здійснювати аналіз і планування управління ланцюгами постачання, виходячи з потреб підприємства та запитів споживачів на основі маркетингової інформаційної системи. Логістика в цьому випадку виступає інструментом реалізації підприємницьких планів: якщо маркетинг відображає параметри попиту, то логістика реалізує маркетингові стратегії. Маркетинг-менеджмент у межах формування та реалізації підприємницької програми відображає досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а на логістику покладені функції оперативного управління. маркетинг та логістика знаходяться в органічній єдності. При цьому метою є успішне просування товарно-матеріальних цінностей від виробника через посередників до кінцевих споживачів. Можливості прямого продажу виникли з появою електронної торгівлі.

На основі аналізу даних табл. 3.1 можна зробити висновок про збільшення сукупних витрат на збут у ПрАТ «Київський вітамінний завод» в

2023 р. на 27%, зокрема витрат на рекламу та маркетинг – на 33,1%

Таблиця 3.1

Витрати на збут у ПрАТ «Київський вітамінний завод»

(на кінець року, тис. грн)

Статті витрат	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Витрати на персонал	203305	188445	243089	119,6
Амортизація основних засобів та нематеріальних активів	22288	21244	15410	69,1
Витрати на рекламу та маркетинг	529031	454771	703913	133,1
Утримання основних засобів	42570	48438	62570	147,0
Витрати на участь у науково-практичних заходах	144062	91299	160438	111,4
Витрати на страхування	15280	20316	40483	у 2,6 р.б.
Витрати на службові відрядження	24050	19510	22528	93,7
Витрати на зв’язок	836	706	951	113,8
Роялті	2264	2685	4590	у 2,0 р.б.
Витрати на транспортування	1100	8429	2147	195,2
Інші збутові витрати	9797	6647	6629	67,7
Всього	994583	862490	1262747	127,0

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Сутність маркетингової логістики проявляється через маркетинговий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою ефективної організації та оптимізації логістичних потоків, систем складування, транспортування за допомогою:

• планування та контролю;

• управління ресурсними, інформаційними та продуктовими потоками;

• залучення функцій транспортування та складування;

• оптимізація всіх процесів (кінчаючи етапом доведення готової продукції до кінцевих споживачів згідно з їх інтересами та вимогами).

Модель маркетингово орієнтованого логістичного менеджменту передбачає:

аналіз зовнішнього ринкового середовища та аналіз можливостей підприємства (внутрішнє середовище маркетингової логістики);

аналіз запитів споживачів за їх вимогами і поведінки конкурентів за термінами доставки, якісними характеристиками фармацевтичної продукції та послуг, за ціновими діапазонами, оперативністю обслуговування

З) планування дизайну товарів та послу, а також асортименту;

4) оптимізацію ринкової поведінки щодо ефективного збуту.

Фізичні та нефізичні характеристики (престижність, торгова марка) формують ціннісні характеристики фармацевтичних товарів. Відділ маркетингу повинен виявити можливості просування та продажу товарів за наявності чітких інтересів та можливості вибору споживачів, з урахуванням ємності пунктів закупівель, потужності активної клієнтури та регіонального сегментування, наявності можливих замінників. Посилення інтенсивності впливу чинників обмеженості ресурсів зумовлює суттєвий вплив на механізм ціноутворення, проте ефект масштабу за умов інтегрованої логістики сприяє оптимізації цінових діапазонів, як наслідок зниження витрат на переміщення вантажів, зберігання та логістичні послуги.

Логістичний підхід до управління матеріальними та фінансовими

потоками полягає в інтеграції окремих учасників логістичного процесу в єдину систему, здатну оперативно доставити необхідний товар у потрібне місце. Складність при цьому полягає в тому, що у межах єдиної системи необхідно об'єднати різних суб’єктів підприємництва, з урахуванням різних економічних інтересів.

Ринкове просування товарів спрямоване на транспортування та розміщенням товарів до місця реалізації, за чіткої координації логістики складського господарства. При цьому діяльність відділу маркетингу спрямована на попередній і підтримуючий рекламний вплив на основі постійного аналізу засобів стимулювання збуту у ринкових сегментах.

У контексті підтримки безперебійності матеріальних та нематеріальних потоків цілі маркетингової логістики полягають у:

підтримці конкурентоспроможності товарів за допомогою маркетингових та логістичних механізмів;

здійсненні моніторингу виконання замовлень щодо термінів постачання та якісних параметрів;

забезпеченні постійної готовності до розширення пропозиції фармакологічних товарів;

постійному пошуку нових ринків збуту та закріпленні становища на усталених ринках;

забезпеченні чіткого, своєчасного транспортування товарів належної якості до місця призначення;

вдосконаленні умов постачання та ідентифікації нових клієнтів на перспективних ринках збуту;

налагодженні тісних контактів із споживачами, залучення до взаємодії з новими клієнтами;

створенні нових регіональних складів, орієнтованих на потенційних споживачів;

забезпеченні можливостей задоволення екстрених потреб споживачів у

разі потреби та на постійній основі;

підтриманні необхідного рівня товарно-матеріальних запасів.

Головне завдання маркетингової логістики полягає у доведенні товарів до споживачів за мінімальних витрат, у найкоротші терміни, без втрати вартісних та якісних характеристик. Серед переваг системи «точно вчасно» слід вказати:

оптимізацію виробничих площ, без необхідності розширення потужності складських приміщень;

невеликі потреби у запасах матеріальних ресурсів, готової продукції та незавершеного виробництва;

забезпечення підвищеної відповідальності за якість, уникнення браку продукції на кожній ділянці виробничої лінії;

досягнення економії упродовж усього виробничого циклу;

підвищення рівнів адаптивності та гнучкості технологій виробництва за умов необхідності зміни асортименту та модифікації продукції;

надійний, ритмічний та стабільний процес виробництва;

висока продуктивність, оптимальне та ефективне завантаження обладнання;

скорочення невиробничих витрат, зокрема на складування та внутрішньовиробниче переміщення ресурсів;

участь робітників у вирішенні логістичних проблем;

чіткі та налагоджені відносини з постачальниками.

Ефективним інструментом застосування на практиці логістичної концепції «точно в строк» є система «канбан». Остання базується на чітких відносинах між усіма учасниками логістичного ланцюга: виробниками, постачальника та внутрішньогосподарськими підрозділами підприємства, з дотриманням виробничих планів-замовлень та за мінімального використання складів. Основними елементами цієї системи є раціональна організація та збалансованість виробництва; комплексне управління якістю на всіх стадіях виробничого процесу та якості вхідних матеріальних ресурсів; партнерство з

надійними постачальниками та перевізниками; підвищення рівня особистої професійної відповідальності працівників. Технологія ощадливої логістики забезпечує оптимізацію рівня запасів і тривалості логістичних циклів, а також нівелювання операцій і процесів, які не додають цінності для споживачів.

Оскільки логістична система функціонує за умов невизначеності внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, то імітаційне моделювання є важливим методом дослідження маркетингових процесів. При управлінні потоковими процесами та елементами логістичної системи враховуються фактори, які мають випадковий характер (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок економії коштів унаслідок заходів щодо вдосконалення механізму маркетингової логістики в у ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Показник	Рівень показника
Економія коштів унаслідок заходів, спрямованих на зниження рівня витрат від знецінення запасів, грн на 1 тис. уп.	7,31
Економія коштів унаслідок заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи обробки замовлень, грн на 1 тис. уп.	2,05
Економія коштів унаслідок заходів, спрямованих на вдосконалення планування та прогнозування обсягів попиту, грн на 1 тис. уп.	3,53
Прогнозований середньорічний обсяг реалізації продукції (2024-2026 рр.), тис. уп.	57340,94
Сума економії – всього, грн	739124,72

Джерело: розраховано автором

Результат імітаційного моделювання обсягів економії коштів унаслідок

заходів щодо вдосконалення механізму маркетингової логістики у ПрАТ «Київський вітамінний завод» відображено на рис. 3.1.

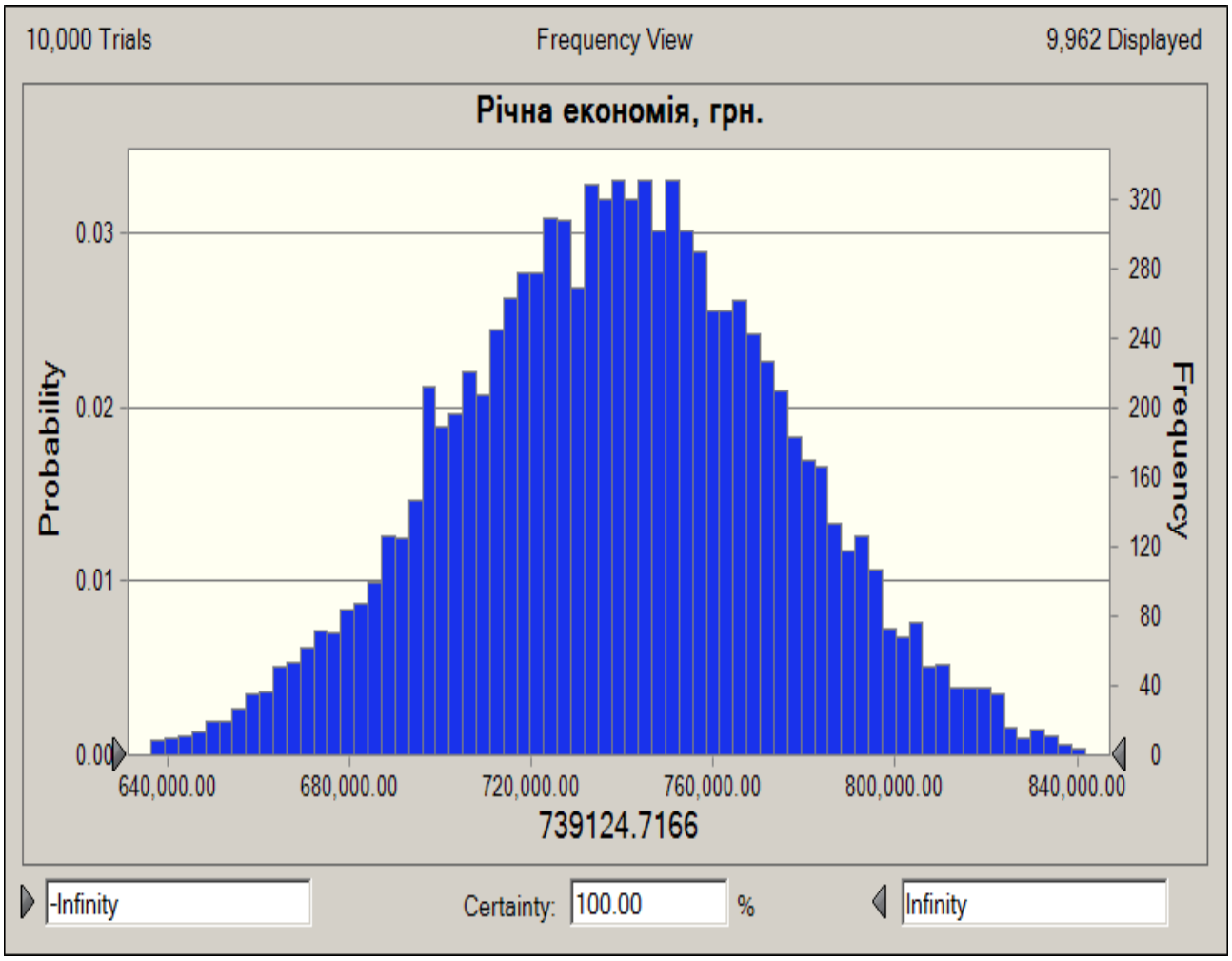


Рис. 3.1. Результат імітаційного моделювання обсягів економії коштів унаслідок заходів щодо вдосконалення механізму маркетингової логістики у ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Джерело: розраховано автором

Підприємство спроможне формувати як прості, так і складні логістичні ланцюги постачання. До переваг простих логістичних ланцюгів слід віднести:

наявність умов контролю за торговельними операціями;

перспективи закріплення та налагодження стійких зв'язків для

формування постійної системи замовлень;

можливість оперативного дослідження ринку;

широкі можливості зниження витрат, пов’язаних з функціонуванням окремих посередників;

забезпечення умов співробітництва та взаємодії зі споживачами;

можливість поліпшення контрактних відносин із усією своєю споживчою клієнтурою.

Поєднання механізмів логістичного та маркетингового менеджменту може бути передумовою досягнення сталих конкурентних переваг фармацевтичного підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Стратегічне позиціонування фармацевтичного підприємства на основі поєднання механізмів логістичного та маркетингового менеджменту з метою досягнення сталих конкурентних переваг

Логістика є ефективним інструментом управління маркетингом. Наявність явища життєвого циклу товару вимагає забезпечення чіткої

координації логістики з виробництвом, своєчасного розміщення товару для продажу та залучення механізмів демаркетингу, зняття з виробництва товарів, які досягли останньої стадії життєвого циклу, а також звільнення потенціалу ланцюгів постачання для інноваційних товарів. Логістика доповнює та розвиває управління маркетингом, формуючи мобільний, техніко-технологічно злагоджений механізм на основі ув'язки постачальників сировини, транспортної системи, складського господарства та кінцевих споживачів.

3.2. Удосконалення управління фінансовими потоками в логістиці

Фінансові потоки забезпечують безперебійний рух ресурсів, товарів та послуг як у межах логістичних систем, так і між ними. Механізм управління фінансовими потоками формується в процесі розробки та прийняття управлінських рішень, пов'язаних з утворенням і перерозподілом фінансових потоків у логістиці. Мета управління фінансовими потоками полягає у забезпеченні фінансовими ресурсами за умови дотримання вимог їх збалансованості, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності впродовж поточного та запланованого періодів.

Серед основних вимог до параметрів фінансових потоків слід виокремити достатність; узгодженість фінансових потоків із рухом усіх інших видів потоків; оптимізацію фінансових витрат на основі узгодження обсягів та руху всіх видів ресурсів; надійність джерел фінансування; адаптивність параметрів та структури фінансових потоків; а також відповідність часу надходження фінансових ресурсів моменту виникнення потреби в них.

Динаміка досягнутих рівнів фінансових показників дозволяє оцінити поточний стан, зробити висновки про слабкі та сильні сторони підприємницької діяльності, але не повною мірою відповідає вимогам ефективного управління фінансовими потоками фармацевтичного підприємства, оскільки недостатньо аналізувати явища, які вже мали місце: необхідно планувати логістичну діяльність на перспективу, прораховуючи майбутні результати і вплив

запропонованих заходів на фінансовий стан підприємства після внесених коректив. Загалом за аналізований період чиста вартість підприємства зросла на 21,6% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фінансові активи та зобов'язання ПрАТ «Київський вітамінний завод» (на кінець року, тис. грн)

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Дебіторська заборгованість за товари та послуги	431525	231014	648914	150,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	105957	83733	67875	64,1
Грошові кошти	67952	136107	165750	у 2,4 р.б.
Фінансові активи – всього	605434	450854	882539	145,8
Торгова кредиторська заборгованість	184052	268804	380808	у 2,1 р.б.
Довгострокові зобов'язання з оренди	3119	2387	1006	32,3
Короткострокові зобов'язання з оренди	1513	1740	1829	120,9
Інша поточна кредиторська заборгованість та зобов'язання	41505	33732	42706	102,9
Фінансові зобов'язання – всього	230189	306663	426349	185,2
Чиста вартість	375245	144191	456190	121,6

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Аналіз фінансового стану підприємства є передумовою підготовки та обґрунтування управлінських рішень. Основне завдання аналізу стану підприємства полягає у системному, комплексному вивченні його виробничо-господарської та фінансової діяльності з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів та встановлення реальних шляхів подальшого підвищення ефективності його підприємницької діяльності. У 2023 р. коефіцієнт фінансового важеля у ПрАТ «Київський вітамінний завод» зріс до рівня 14,24 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Динаміка обсягів власного капіталу та заборгованості у ПрАТ «Київський вітамінний завод» (тис. грн)

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Власний капітал	1646943	1867525	2212145	134,3
Чиста заборгованість	206673	282682	367453	у 1,8 р.б.
Торгова кредиторська заборгованість	184052	268809	380988	у 2,1 р.б.
Поточні зобов’язання	47555	114510	107860	у 2,3 р.б.
Інша поточна кредиторська заборгованість	43018	35470	44355	103,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	67952	136107	165750	у 2,4 р.б.
Разом: власний капітал та чиста заборгованість	1853616	2150207	2579598	139,2
Коефіцієнт фінансового важеля, %	11,15	13,15	14,24	+3,09 в.п.

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Слід вказати на ряд причин посилення інтересу до управління фінансовими потоками у логістиці. Перш за все, існують резерви збільшення обсягів прибутку за рахунок упорядкування фінансових потоків. Враховуючи те, що акціонерне товариство досягло значних успіхів у координації матеріальних та інформаційних потоків, воно може ідентифікувати можливості для досягнення конкурентних переваг шляхом координації фінансових потоків. Учасники окремих ланцюгів постачання фармацевтичної продукції витісняються більш потужними торговими партнерами і стикаються з труднощами в управлінні ланцюгами постачання через брак коштів. Крім того, банки не бажають надавати кредити через асиметрію інформації. Дефіцит фінансових потоків є одним із головних джерел проблем у розвитку управління ланцюгами постачання.

Крім того, цифрові технології (Інтернет речей, блокчейн, хмарні обчислення, великі дані, цифрова логістика) сприяють поглибленню інтеграційних процесів у логістичних ланцюгах поставок та вдосконаленню механізмів інноваційного менеджменту. Сучасні бізнес-моделі дозволяють підвищити прозорість ланцюгів постачання, забезпечити можливість їх оперативного моніторингу, контролювати всі види потоків (матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів, товарів та послуг). Залучення потужних інноваційних цифрових технологій у всіх ланках логістичних ланцюгів сприяє нівелюванню інформаційної асиметрії. При цьому постачальники фінансових послуг можуть надавати кредитні ресурси та послуги на основі співпраці з учасниками ланцюга постачання, які володіють достатнім рівнем економічного потенціалу. Аналіз великих даних і контроль за всіма потоками у ланцюгу постання дає можливість постачальникам фінансових послуг здійснювати оцінку та контролювати ризики з меншими витратами, що формує передумови привабливості ланцюга постачання для здійснення фінансових операцій.

Здійснювати залучення коштів у логістичну систему акціонерного товариства вигідно, оскільки обсяг вихідних фінансових ресурсів перевищує

обсяг вхідних фінансових ресурсів. Збільшення суми собівартості реалізованої продукції підприємства за аналізований період на 58,8% за умов росту обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 41,9% обумовило зменшення чистого фінансового результату (прибутку) до 144232 тис. грн у 2023 р.(табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фінансові результати підприємницької діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» (тис. грн)

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3037919	3086842	4310028	141,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1647270	1632581	2615697	158,8
Валовий прибуток	1390649	1454261	1694331	121,8
Чистий фінансовий результат (прибуток)	168266	219571	144232	85,7

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

Підхід до управління фінансовим потоком в контексті інтегрованої логістики дозволяє досягти ефекту синергії, який є наслідком узгоджених дій та участі підприємств у взаємопов’язаних і взаємозалежних логістичних процесах, досягнення максимального ефекту в мовах оптимальної структури ланцюга поставок, порівняно з результатом окремо взятих елементів. До арсеналу механізмів фінансової логістики належать також ефективні методи забезпечення оптимального рівня витрат, серед яких слід виділити чітку координацію діяльності суб’єктів підприємництва у ланцюгах постачання,

вибір надійних постачальників та партнерів, засоби впливу на діапазон фінансового циклу, раціоналізацію процесів просування товарів логістичними ланцюгами постачання, маршрутизацію транспортних потоків, а також залучення інноваційних фінансових інструментів.

Успішне управління логістичною системою визначається ефективним логістичним бюджетуванням. Для фінансових потоків логістичної системи акціонерного товариства притаманна чітко виражена сезонність, з періодами тимчасового дефіциту та надлишку коштів. Застосування логістичних методів в процесі управління фінансовими потоками дозволяє отримати максимальні доходи, знизити рівень непродуктивних витрат, залучити механізми управління ризиками. При цьому потоки сировини, готової продукції та інформації супроводжуються адекватними фінансовими потоками, що виключає можливості збоїв.

Цінність механізму управління логістичною системою підприємства відображається фінансовими потоками, які вона спроможна індукувати для власників. У 2023 р. рівень чистого прибутку на одну просту акцію у ПрАТ «Київський вітамінний завод» знизився до 4598,65 грн, що вказує на наявність резервів підвищення економічної ефективності підприємницької діяльності акціонерного товариства. (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Прибутковість акцій у ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Показники	Роки			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Середньорічна кількість простих акцій	31364	31364	31364	100,0
Чистий прибуток на одну просту акцію (грн)	5364,94	7000,73	4598,65	85,7

Джерело: складено автором на підставі інформації підприємства [43]

В процесі висвітлення послідовності прийняття рішень в процесі втілення в життя стратегій щодо вдосконалення управління фінансовими потоками в логістиці підприємства відображено ймовірність високого, середнього на низького рівнів інтенсивності відповідних стратегій (рис. 3.3).

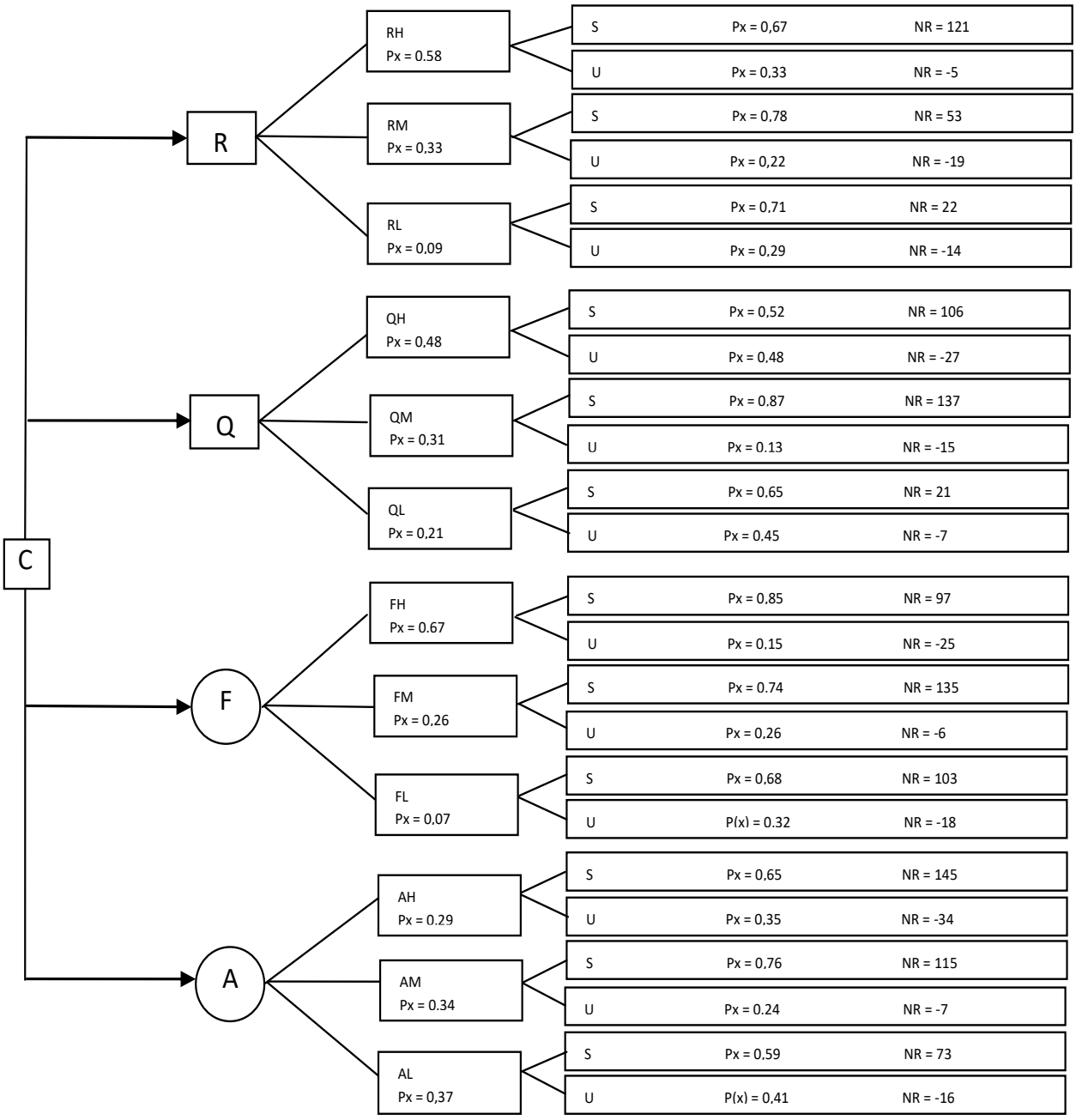


Рис. 3. 3. Послідовність прийняття рішень в процесі втілення в життя стратегій щодо вдосконалення управління фінансовими потоками в логістиці ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Джерело: побудовано автором на підставі інформації підприємства [43]

На нашу думку, відповідні рівні чистого результату (NR, тис. грн.) можна досягти при здійсненні конкурентного позиціонування із залученням стратегії підвищення рівня надійності (стратегія R, за різних рівнів інтенсивності), стратегії забезпечення оперативного реагування на зміни кон'юнктури (стратегія Q), стратегії підвищення рівня гнучкості (стратегія F), а також стратегії підвищення рівня адаптивності (стратегія A).

3.3 Удосконалення логістичного менеджменту в контексті сталого розвитку

За умов загострення глобальних економічних та екологічних проблем основою успішного підприємництва є дотримання принципів сталого розвитку. Екологізація ланцюгів доданої вартості розгортається у вигляді нових моделей формування попиту та поведінки споживачів; нових екологічно орієнтованих стратегій провідних фірм; забезпечення дотримання екологічних стандартів. Екологічно відповідальна логістикою є одним із ключових напрямів розвитку фармацевтичного бізнесу. Вона зосереджена на зниженні негативного впливу логістичних операцій на навколишнє середовище, раціональному використанні ресурсів та скороченні викидів парникових газів. Основною метою сталої логістики є досягнення гармонії між економічними інтересами компанії та екологічною стійкістю.

Нині споживачі звертають дедалі більшою мірою зосереджують увагу на екологічну відповідальність брендів. Тому стійка логістика стає важливим чинником конкурентоспроможності. Компанії, які дотримуються таких принципів, отримують переваги внаслідок лояльності клієнтів, покращення репутації та зростання рівня фінансових показників. Негативні кліматичні зміни та загроза екологічної кризи диктують необхідність нового підходу до логістичних процесів. Відповідальне використання ресурсів і екологічна оптимізація сприяють не лише збереженню природи, але й інвестиціям у стабільний розвиток економіки.

Серед особливостей екологічної логістики слід вказати на циклічний підхід до управління ресурсами. Основою такого логістичного підходу є максимальне використання ресурсів із подальшою вторинною переробкою. Це сприяє мінімізації непродуктивних видатків та створенню замкнутих циклів споживання. Завдяки впровадженню енергоефективних транспортних засобів, оптимізації маршрутів доставки та використанню технологій із низьким вуглецевим слідом, стійка логістика також знижує рівень шкідливих викидів у атмосферу.

Раціональне використання ресурсів за умов екологічної логістики передбачає оптимізацію складування та зберігання, застосування інноваційних систем управління запасами та підвищення ефективності транспортних процесів.

Логістика створює значний екологічний вплив через викиди парникових газів; високе споживання енергії; утворення відходів. Транспортні засоби, що використовуються в логістиці, виділяють значну кількість вуглекислого газу, метану та оксидів азоту, що сприяє зміні клімату та погіршенню якості повітря.

Логістичні процеси (зокрема транспортування, освітлення складів, функціонування обладнання) вимагають великих енергетичних ресурсів. Часто енергія надходить із невідновних джерел, що посилює негативний вплив на довкілля. Пакувальні матеріали та відходи, що утворюються в процесі логістичних процесів, спричиняють забруднення довкілля. У великих розподільчих центрах також можливе забруднення ґрунтів і водних ресурсів.

Транспортування на великі відстані сприяє економії витрат. Проте використання автомобілів, вантажівок, поїздів та літаків супроводжується значними викидами шкідливих речовин, які сприяють забрудненню атмосфери. Велика кількість транспорту на дорогах також призводить до заторів і нераціонального використання ресурсів.

Для захисту товарів під час транспортування використовується велика кількість упаковок, особливо пластикових, які накопичуються у вигляді відходів. Більшість такого сміття не підлягає переробці і утилізується, що значно

шкодить довкіллю. Підтримка оптимальних умов зберігання товарів, зокрема температурного режиму та освітлення, потребує великих обсягів енергії. Це призводить до зростання енергоспоживання та можливих шкідливих викидів в атмосферу.

Впровадження принципів сталої логістики може знизити ці негативні наслідки та сприяти екологічному розвитку фармакологічної галузі.

Стійка логістика забезпечує раціоналізацію використання ресурсів. Це включає оптимізацію логістичних маршрутів, скорочення перевезень без вантажу, впровадження енергоефективних технологій, таких як smart-системи управління складом, що забезпечують економію енергії та матеріалів. Зменшення викидів парникових газів досягається за рахунок використання екологічного транспорту, впровадження альтернативної енергії та програм зниження вуглецевого сліду в транспортній і складській діяльності. Для зеленої логістики характерне також використання екологічних пакувальних матеріалів, перехід на багаторазову упаковку та активне застосування концепції вторинної переробки матеріалів.

Використання систем маршрутизації та геопозиціонування дає змогу планувати ефективні шляхи транспортування, скорочуючи відстань, час та витрати пального. Це не лише зменшує викиди парникових газів, але й знижує навантаження на транспортну інфраструктуру. Заміна звичайних транспортних засобів електричними або гібридними моделями зменшує забруднення атмосфери. У міських умовах електромобілі суттєво скорочують рівень шуму та кількість шкідливих викидів, що позитивно впливає на здоров’я мешканців.
Автоматизовані системи управління складами у поєднанні з технологіями Інтернету речей допомагають раціонально розподіляти ресурси. Зокрема розташування товарів відповідно до частоти замовлень зменшує енерговитрати. Використання світлодіодного освітлення та систем енергозбереження мінімізує споживання електроенергії. Впровадження цих підходів дозволяє досягти

балансу між екологічною відповідальністю та економічною ефективністю, сприяючи сталому розвитку логістичних систем.

Нині передові логістичні компанії активно переходять на екологічно чистий транспорт, впроваджуючи електричні вантажівки та фургони для доставки товарів. Це дозволяє не лише зменшити шкідливі викиди, але й оптимізувати витрати на паливо. Компанії також інвестують у відновлювану енергію, встановлюючи сонячні панелі на складах і терміналах, що забезпечує їх власним джерелом електроенергії. Також зростає популярність розумних систем управління складом, які дозволяють автоматизувати облік запасів, раціонально використовувати простір і знижувати енерговитрати. Завдяки таким інноваціям логістичні процеси стають не лише ефективнішими, але й більш екологічно відповідальними, що сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підтримує концепцію стійкої логістики.

Серед конкретних заходів, які можна запропонувати для зниження екологічного сліду, можна вказати впровадження альтернативних видів палива. Використання біодизелю, електромобілів та інших екологічних варіантів пального дозволяє скоротити викиди вуглекислого газу та інших шкідливих речовин. Планування найкоротших маршрутів та використання комбінованої доставки сприяють зменшенню витрат палива та часу в дорозі. Впровадження сучасних систем автоматизації управління ланцюгом постачання допомагає уникати зайвих переміщень вантажів, зменшуючи кількість ресурсів, необхідних для логістичних операцій. Розробка упаковки, яка підлягає повторному використанню чи переробці, зменшує обсяг відходів і підтримує концепцію циркулярної економіки. Взаємодія з партнерами в ланцюзі постачання, заохочення їх до екологічно відповідального підходу сприяють загальному зниженню впливу на довкілля.

Нами запропонована динамічна модель формування пропозиції фітопрепарату «Екостар» із залученням стратегії реверсивної логістики (рис. 3.4).

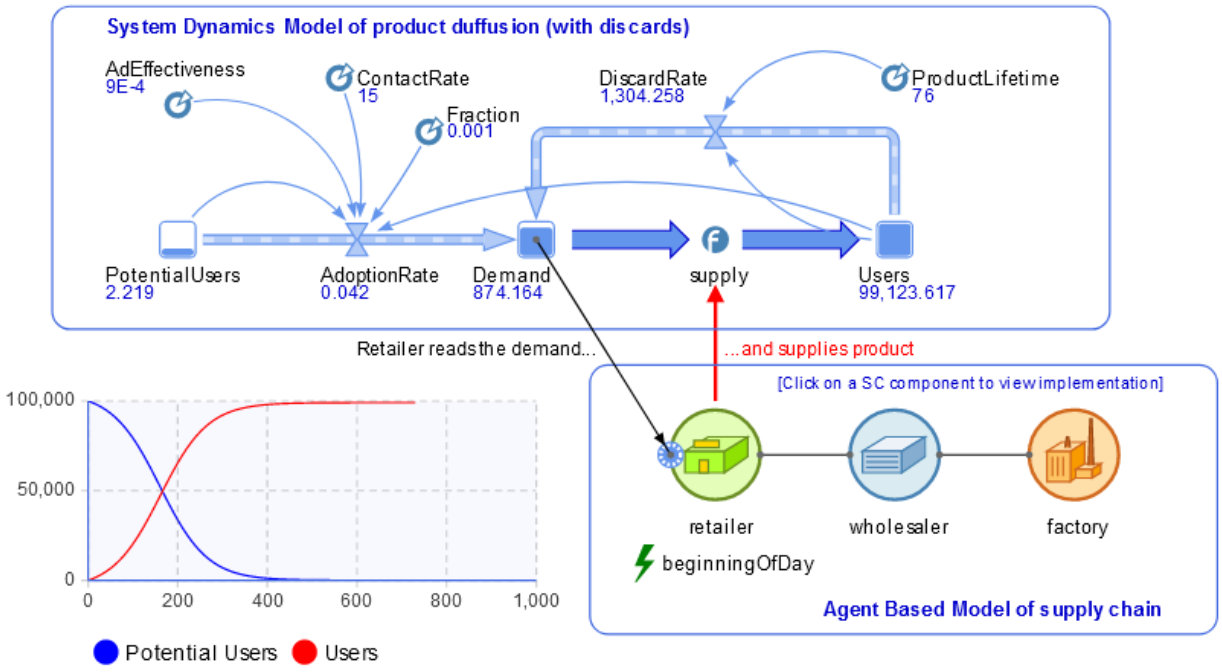


Рис. 3.4. Динамічна модель формування пропозиції фітопрепарату «Екостар» із залученням стратегії реверсивної логістики

Джерело: побудовано автором з використанням програмного забезпечення AnyLogic [43]

Вказана модель передбачає залучення процесів планування, організації та контролю руху зворотних матеріальних потоків від кінцевого споживача і точок розподілу до виробника щодо утилізації пакувальних матеріалів. Реверсивна логістика пов'язана з традиційними для прямої логістики функціями транспортування та управління запасами, але в даному випадку центральним бізнес-процесом є повернення упаковки в цикл поставок від клієнта та його проходження по ланцюгу поставок у зворотному напрямку. При цьому споживачі, залучені до вказаного проєкту, можуть розраховувати на спеціальну програму підтримки лояльності.

Незважаючи на те, що об'єктами реверсивної логістики є матеріальні потоки (у даному випадку – упаковка), вона безпосередньо пов'язана з

інформаційними та фінансовими потоками. Реверсивна логістика разом із логістикою прямих потоків утворюють замкнутий ланцюг поставок.

Отже, впровадження стійких практик для зниження екологічного сліду приносить значні вигоди як для компанії, так і для навколишнього середовища. Використання таких практик у логістиці є важливим кроком для досягнення довгострокової сталості бізнесу та поліпшення екологічної ситуації. Екологічна відповідальність не тільки зменшує негативний вплив на довкілля, але й дає компанії можливість здобути конкурентні переваги на ринку. Використання стійкої логістики дозволяє знижувати витрати на енергію та паливо, ефективніше використовувати ресурси та покращувати бізнес-показники. Це сприяє зменшенню екологічного навантаження, виконанню нормативних вимог та задоволенню потреб споживачів, що підтримують екологічно чисті ініціативи. Однак реалізація цих практик потребує інвестицій, а також стратегічного підходу, що включає впровадження нових технологій, навчання персоналу та налагодження співпраці з постачальниками, які поділяють екологічні цінності.

Удосконалення механізму маркетингової логістики акціонерного товариства можливе за рахунок зниження рівня витрат від знецінення запасів, підвищення ефективності системи обробки замовлень, удосконалення планування та прогнозування обсягів попиту

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах важливим напрямом зміцнення конкурентних позицій є нагромадження унікальних ресурсів та формування ланцюгів цінностей. Тенденція посилення ціннісної орієнтації компанії поєднується зі зміщенням її центру уваги в напрямку логістичного менеджменту, який проявляє інтегруючий вплив щодо основних функціональних сфер підприємницької діяльності у фармацевтичній індустрії.

Ураховуючи наукові парадигми в сфері логістичного менеджменту, у дипломній роботі зосереджується увага на аналітичний підхід, який значною мірою базується на застосуванні методів дослідження операцій та імітаційного моделювання. Також розглянуто основні риси технологічного та маркетингового підходів.

Серед основних видів діяльності підприємства (за кодами КВЕД):

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Оптимізація ланцюгів постачання є передумовою стабільності матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Рівень розвитку логістичної сфери ПрАТ «Київський вітамінний завод» віддзеркалює цінність компанії та її спроможність відображати інтереси стейкхолдерів.

Підприємницька діяльність акціонерного товариства спирається на діяльність підрозділів у сферах матеріально-технічного постачання, виробництва, стратегічного розвитку, управління персоналом, менеджменту якості, транспортного обслуговування, реєстрації, правового забезпечення, науково-дослідних розробок та економічної безпеки, технологічного оснащення, збуту, фінансів, бухгалтерського обліку,

Загалом обсяг продажу продукції компанії «Київський вітамінний завод» зріс із рівня 48 млн дол. США у 2012 р. до 121 млн дол. США у 2023 р. Проте наслідки війни позначилися на підприємницькій діяльності. Обсяги реалізації готової продукції компанії («Корвалмент», «Магнікор», «Нормовен», «Новірин» та ін.) у натуральній формі знизилися з 6828,80 тис. упаковок у 2021 р. до 56892,26 тис. упаковок у 2023 р. Зниження платоспроможного попиту зумовило безпосередній вплив на зменшення кількості працівників компанії (із 912 осіб у 2021 р. до 778 осіб у 2023 р.).

Як показали результати аналізу, за 2021-2023 рр. вартість основних засобів зросла на 29,3%, вартість нематеріальних активів збільшилася на 5,4%. У структурі останніх авторське право та суміжні права становлять 76,8%. При цьому у 2023 р. витрати на роялті зросли вдвічі (до рівня 4590 тис. грн.).

На основі даних про структуру володіння акціонерним капіталом ПрАТ «Київський вітамінний завод», 24,13% капіталу належить Pescino Holdings Limited, 24,13% – Placeside Holdings Limited, 23,46% – Palmside Holdings Limited, 23,84% – Pinkrim Holdings Limited, 4,43% – Redbeam Trading Limited, 0,01% – іншим юридичним та фізичним особам.

Наявність втрат від знецінення запасів обсягами 4130 тис. грн у 2021 р., 7903 тис. грн у 2022 р., 2565 тис. грн у 2023 р. свідчить про існуючі резерви вдосконалення управління запасами акціонерного товариства. Підвищення ефективності складської логістики може бути досягнуте за рахунок залучення механізмів антикризової логістики .

Як показали результати імітаційного моделювання, заходи, спрямовані на зниження рівня витрат від знецінення запасів, підвищення ефективності системи обробки замовлень та вдосконалення планування та прогнозування обсягів попиту, можуть забезпечити економію коштів в сумі 739124,72 грн.

В умовах зростання вимог громадськості щодо забезпечення сталого розвитку, механізмам екологічної логістики надається пріоритет. У дипломній роботі відображено необхідність залучення системи планування та

проектування логістичних ланцюгів постачання на основі сучасних екологічних інструментів та методів, спрямованих на зменшення споживання невідновних ресурсів та зниження антропогенного навантаження, з дотриманням принципів екологічної логістики. Нами запропоновано динамічну модель формування пропозиції фітопрепарату «Екостар» із утіленням в життя стратегії реверсивної логістики. Вказана модель відображає залучення процесів планування, організації та контролю руху зворотних матеріальних потоків від кінцевого споживача і точок розподілу до виробника, пов’язаних з утилізацією пакувальних матеріалів. При цьому на споживачів, залучених до вказаного проєкту, буде поширювати дію спеціальна програма підтримки лояльності.

Досягнення сталих конкурентних переваг можливе за умови стратегічного позиціонування ПрАТ «Київський вітамінний завод» на основі поєднання механізмів логістичного та маркетингового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз фармацевтичного ринку в Україні. 2023 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-farmacevticheskogo-rynka-v-ukraine-2023-god (дата звернення: 18.10.2024)

2. Барабанова Ю. Є. Організаційно-економічна модель трансформації логістичного менеджменту України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 208-212.

3. В'юник О. В., Кіріченко О. В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. 2023. Вип. 9. С. 279-289.

4. Вавулін О. І. Управління підприємствами фармацевтичної галузі на основі логістичних підходів. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/27.pdf (дата звернення: 15.10.2024)

5. Вахович І. М., , Камінська І. М., Хомицький В. М., Гарасюк А. В. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства: сутність, трансформація і капіталізація. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: зб. наук. праць. 2018. Вип. 15 (58). С. 54-67.

6. Вітюк А. В., Траченко К. Р. Суперечливі тенденції розвитку фармацевтичної промисловості України. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2018. № 6. С. 35-43.

7. Гончарук А. М. Управління ризиками в логістичних системах в період інноваційних змін. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2. С. 237-240.

8. Городко М. В. Передумови та закономірності використання логістичного менеджменту. Економіка та держава. 2017. № 8. С. 80-83.

9. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 96–102.

10. Демченко Н. В., Попова І. А., Лелюк Н. Є., Швед А. Б. Інструментарій і шляхи забезпечення економічної безпеки на фармацевтичних підприємствах. Проблеми економіки. 2023. № 2. С. 147-155.

11. Дослідження ринку добавок і вітамінів в Україні. URL: https://dsn.com.ua/doslidzhennia-rynku-dobavok-i-vitaminiv-v-ukraini/ (дата звернення: 15.10.2024)

12. Дунська А. Р., Шрамко Н. В. Особливості організації та управління реверсивною логістикою підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 20. С. 44-51.

13. Ерфан В. Й., Андришин В. П., Василина В. Ю. Принципи логістики в менеджменті: класифікація методів. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2023. Вип. 1 (61). С. 77-80.

14. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3451 (дата звернення: 18.10.2024)

15. Іртищева І. О., Барабанова Ю. Є., Іщенко О. А., Тубальцева Н. П., Сіренко І. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7842 (дата звернення: 15.10.2024)

16. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. Бізнес Інформ. 2022. №4. С. 90–96.

17. Камінська І. М., Куляша К. М., Лисаковський В. А. Методичне забезпечення аналізу фінансових потоків логістичної системи підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 198-204.

18. Король І. В. Впровадження логістичного підходу в маркетингову стратегію фармацевтичних підприємств/ Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22. Вип. 4. С. 79-83.

19. Кощій О. Розвиток організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. Економічний форум. 2022. № 1. С. 49-57.

20. Кривещенко В. В., Хмурковський Г. В., Ляденко Т. В. Реверсивна логістика в системі логістичного менеджменту: вплив на формування конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці НДФІ. 2023. Вип. 1. С. 121-130.

21. Круп'як І. Й., Круп'як Л. Б. Фінансові аспекти розвитку фармацевтичної галузі держави. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/160.pdf (дата звернення: 18.10.2024)

22. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023 Вип. 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2833 (дата звернення: 15.10.2024)

23. Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1(8).С. 22-29.

24. Кустріч Л. О. Інновації в сфері логістичного менеджменту. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2023. № 3. С. 68-73.

25. Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Формування логістичного менеджменту на принципах Lean-логістики. Бізнес-навігатор. 2023. Вип. 3. С. 28-34.

26. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20(2). С. 72-75.

27. Кушнір О. К., Фасолько Т. М. Управління виробничою логістикою з використанням ОРТ систем. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2019. Вип. 14. С. 197-204.

28. Ліганенко І. В., Надточій А. С. Управління підприємствами фармацевтичної галузі на основі логістичних підходів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 28(2). С. 22-25.

29. Логістика фармацевтична. Фармацевтична енциклопедія. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2106/logistika-farmacevtichna (дата звернення: 15.10.2024)

30. Лучникова Т. П., Коваленко В. В., Шолом А. О. Управління ланцюгами постачання експорту товарів в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 218–225.

31. Мазарчук А. Ю., Більовська Г. С. Застосування методів аналізу асортименту продукції у багатономенклатурних моделях управління логістикою. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 214-219.

32. Малащук Д. В., Гринчак Н. А. Вплив системи інтегрованої міжнародної логістики на формування глобального логістичного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 22-25.

33. Михайлик Н. І. Пріоритетні об’єкти логістичного менеджменту. 2018. № 3(2). С. 676-679.

34. Молнар О. С., Горніцький С. І. Проблеми і перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 5. С. 74-78.

35. Молодик М., Яновська В. Управління фінансовими потоками в логістичних системах в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3911 (дата звернення: 15.10.2024)

36. Молодід О. О., Шемена В. В. Загальні принципи організації логістичних бізнес-процесів у фармацевтичній компанії. Ефективна економіка. 2019. № 6.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7134 (дата звернення: 15.10.2024)

37. Нечипорук А., Кочубей Д. Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. Товари і ринки. 2023. № 2. С. 4-15.

38. Нікітенко К. С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. Економічний простір. 2020. № 161. С. 59-62.

39. Погребний В. С. Якісне управління логістикою як важливий аспект підвищення рівня економічного розвитку. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4264 (дата звернення: 18.10.2024)

40. Попадинець Н. М., Кормушин Я. К. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства. Регіональна економіка. 2024. №2(112). С. 148-154.

41. Поповиченко І. В. Роль логістичного менеджменту як засобу підвищення ділової активності підприємств у кризових економічних умовах. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2014. № 5. С. 98-102.

42. Посилкіна О. В., Літвінова О. В., Лісна А. Г. Шляхи вирішення актуальних проблем фармацевтичної логістики в період пандемії. Фармацевтичний журнал. 2020. Т. 75. № 6. С. 3-15.

43. ПрАТ «Київський вітамінний завод». Офіційний сайт. URL: https://www.vitamin.com.ua/ (дата звернення: 14.10.2024)

44. Пряхіна К. А. Управління логістикою постачання підприємства: стратегії LEAN та AGILE. Інтелект XXI. 2019. № 5. С. 74-77.

45. Сагайдак-Нікітюк Р. В., Захарко Н. В., Нікітюк В. Г., Демченко Н. В. Підходи до оцінювання логістики зовнішньоекономічної діяльності виробників фармацевтичної продукції. Health & Education. 2023. Вип. 3. С. 69-74.

46. Сапотніцька Н. Я. Некласичний виробничий аутсорсинг як рушійна сила розвитку логістичного менеджменту підприємства і трансферу технологій. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1-1. С. 176-180.

47. Сучасні тенденції розвитку логістики і логістичної інтеграції у фармації: моногр. / О. В. Посилкіна, А. Г. Лісна, В. Г. Котлярова, О. В. Літвінова, Ю. С. Братішко та ін.; за заг. ред. О. В. Посилкіної. Харків: НФаУ, 2020. 523 с.

48. Таранич О., Іжаківська Я. Використання інтегрованих показників ефективності в управлінні фармацевтичними компаніями в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3182 (дата звернення: 15.10.2024)

49. Ткачова М.О., Шишкін В.О. Управління логістичним потенціалом підприємства в умовах глобалізації економічного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету Серія: Економічні науки. Вип. 31. 2018. С. 138–140.

50. Харченко, Т. Б., Сагайдак Ю. А. Удосконалення управління логістикою збуту в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 1(111). С. 59-64.

51. Ходова Я. О. Комплексна система збутового логістичного менеджменту на промисловому підприємстві. Молодий вчений. 2019. № 5(1). С. 251-254.

52. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2022. Т. 6, № 1. С. 56-68.

53. Яновський, Д. В. Оптимізація ланцюгів поставок: вирішення «ефекту батога» для замовлень постачальників. Технічна інженерія. 2023. №2(92). С. 146–151.

54. Adama H. E., Popoola O. A., Okeke C. D., Akinoso A. E. Economic theory and practical impacts of digital transformation in supply chain optimization. International Journal of Advanced Economics. 2024. Vol. 6. No. 4. P. 95-107.