

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)


на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ
ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

здобувач 2 курсу групи МАР-23зм

спеціальність: 075 Маркетинг

освітньо-професійна програма: Маркетинг

Христенко Л.М.


(підпис)

Керівник

проф. Хандій О.О.


(підпис)

Київ – 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр


Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій

 25 вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Христенко Лариса Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві»

керівник роботи Хандій Олена Олексіївна, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 10 » жовтня 2024 р. № 76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи « 10 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління фінансовими потоками у логістичних ситемах; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ТОВ «Нестле Україна

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретико-методичних питань у сфері управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві; аналіз результатів функціонування, стану маркетингового середовища та логістичної системи ТОВ «Нестле Україна»; пропозиції по вдосконаленню управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Теоретичні аспекти, що стосуються стану логістичного менеджменту; об'єкти логістичного управління; базовий принцип фінансової логістики «сплата грошей – одержання грошей»; класифікація фінансових потоків у логістиці; основні вимоги до параметрів фінансових потоків у логістичних системах; особливості управління фінансовими потоками в логістичній системі; етапи процесу управління фінансовими потоками в логістичних системах; перелік брендів ТОВ «Нестле Україна»; потужності ТОВ «Нестле Україна»; аналіз показників діяльності ТОВ «Нестле Україна»; аналіз фінансових індикаторів стану ТОВ «Нестле Україна»; SWOT-аналіз ТОВ «Нестле Україна»; принципи управління фінансовими потоками в логістичних системах; можливі проблеми у сфері логістичної діяльності у посткризовий період; пропоновані напрями удосконалення системи управління фінансовими потоками у логістичних системах для забезпечення фінансової стійкості підприємства у кризовий та посткризовий періоди.

6. Консультанти розділів роботи


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

7. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Здобувач


 (підпис)

Христенко Л. М.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Хандій О.О.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 93, табл. 24, рис. 15.

Логістика, логістичні системи, логістичний менеджмент, матеріальні потоки, сервісні потоки, інформаційні потоки, фінансові потоки, управління фінансовими потоками, підприємство, етапи управління фінансами потоками, механізм управління фінансовими потоками, фінансова стабільність, ефективність, ризики, ліквідність, маркетингове середовище, принципи управління фінансовими потоками, інструменти управління фінансовими потоками.

У кваліфікаційній роботі магістра ретельно досліджена сутність, призначення, особливості утворення, основні характеристики та класифікація фінансових потоків в логістичних системах підприємства; досліджені теоретичні аспекти етапів та механізму реалізації управління фінансовими потоками в логістичній системі; надана характеристика та проаналізовані результати діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»; здійснена діагностика маркетингового середовища та стану логістичної системи Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна». У частині формування пропозицій вдосконалення управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві у кваліфікаційній роботі магістра сформульовані принципи управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві та запропоновані зміни в управлінні фінансовими потоками в логістичних системах у кризовий та посткризовий періоди.

ABSTRACT

Khrystenko L. Improving financial flow management in logistics systems at the enterprise.

Qualifying work of the master's degree in specialty 075 «Marketing», educational and professional program «Marketing». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification work for the master's degree, carefully examines the essence, purpose, features of formation, main characteristics and classification of financial flows in the logistics systems of the enterprise; the theoretical aspects of the stages and mechanism of implementing financial flow management in the logistics system are studied; the characteristics and analysis of the results of the activities of the Limited Liability Company "Nestle Ukraine" are presented; diagnostics of the marketing environment and the state of the logistics system of the Limited Liability Company "Nestle Ukraine" are carried out. In terms of forming proposals for improving the management of financial flows in logistics systems at the enterprise, the master's qualification work formulates the principles of managing financial flows in logistics systems at the enterprise and proposes changes in the management of financial flows in logistics systems in crisis and post-crisis periods.

Keywords: Logistics, logistics systems, logistics management, material flows, service flows, information flows, financial flows, financial flow management, enterprise, stages of financial flow management, financial flow management mechanism, financial stability, efficiency, risks, liquidity, marketing environment, principles of financial flow management, financial flow management tools.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ПИТАНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Фінансові потоки в логістичних системах підприємства: сутність, призначення, особливості утворення, основні характеристики та класифікація	8
1.2. Аспекти управління фінансовими потоками в логістичній системі: характеристика етапів та механізму реалізації	21
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ, СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	33
2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»	33
2.2. Діагностика маркетингового середовища та стану логістичної системи ТОВ «Нестле Україна»	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	55
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ НА ПІДПРИЄМСТВІ	57
3.1. Формування принципів управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві	59
3.2. Впровадження змін в управлінні фінансовими потоками в логістичних системах у кризовий та посткризовий періоди	70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	84
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

У сучасних умовах, коли економіка України функціонує в умовах війни, особливе значення набуває впровадження спеціалізованої методології управління потоковими процесами на вітчизняних підприємствах. Це є необхідним для підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності в складному господарському середовищі. Оптимізація поточкових процесів вимагає використання інноваційних інструментів, зокрема ключових принципів логістичного менеджменту, з особливим акцентом на управлінні фінансовими потоками. За умови наявності суттєвих наукових досягнень у сфері розробки інноваційних підходів до оптимізації поточкових процесів, багато аспектів залишаються недостатньо дослідженими. Також, потребують поглибленого аналізу ключові моменти узгодженого управління всіма видами логістичних потоків, як матеріальними, сервісними, фінансовими та інформаційними.

Питанням управління фінансовими потоками в логістичних системах присвячені праці таких авторів, як Л. М. Ачкасова, А. В. Удоєнко [3], Г. В. Баранець [7], І. П. Голофаєва [10], Є.Ю. Дерюгіна [11], Л. О. Кустріч [28], Н. В. Лагодієнко [30], К. В. Мельникова [34], М.Б. Молодик, В. П. Яновська [36], О. В. Сірмошкіна [46], О.М. Сумець [49], Я. О. Ходова [52], І. В. Чукіна [53], Л. Г. Шкодін [55] та ін. Однак єдиного тлумачення та єдиного підходу до поєднання методик управління фінансовими потоками в логістичних системах не існує. Відсутність уніфікованих підходів ускладнює практичну реалізацію концепції фінансових потоків у логістичних системах, що негативно впливає на ефективність управління потоковими процесами на підприємствах. Це створює потребу у подальшому розвитку теоретичних і методологічних основ управління фінансовими потоками з урахуванням сучасних викликів та інноваційних інструментів. Особливу увагу слід приділити формуванню адаптивних моделей управління, а також практичному впровадженню таких аналітичних систем у практичну діяльність підприємств.

Об'єктом управління є фінансові потоки в логістичних системах підприємства, їх сутність, призначення, особливості утворення й перебігу.

Предметом дослідження виступають механізм та етапи реалізації управління фінансовими потоками в логістичній системі. Метою кваліфікаційної роботи є формування пропозицій вдосконалення управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві. Інформаційною базою практичного дослідження виступило Товариство з обмеженою відповідальністю. «Нестле Україна». Для досягнення мети у дослідженні вирішені такі завдання: ретельно досліджена сутність, призначення, особливості утворення, основні характеристики та класифікація фінансових потоків в логістичних системах підприємства; досліджені теоретичні аспекти етапів та механізму реалізації управління фінансовими потоками в логістичній системі; надана характеристика та проаналізовані результати діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»; здійснена діагностика маркетингового середовища та стану логістичної системи Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна». У частині формування пропозицій вдосконалення управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві у кваліфікаційній роботі магістра сформульовані принципи управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві та запропоновані зміни в управлінні фінансовими потоками в логістичних системах у кризовий та посткризовий періоди.

У кваліфікаційній магістралі використовуються методи теоретичного узагальнення та систематизації для дослідження підходів до управління фінансовими потоками, економіко-математичні методи та моделювання для аналізу та оптимізації поточкових процесів, статистичні методи для оцінки фінансових показників, а також метод порівняльного аналізу для визначення конкурентних переваг і недоліків логістичних систем. Експертні оцінки й графічний метод використовувалися для формування рекомендацій і візуалізації взаємозв'язків, забезпечуючи комплексний підхід до дослідження.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИХ ПИТАНЬ У СФЕРІ
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ
СИСТЕМАХ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Фінансові потоки в логістичних системах підприємства: сутність, призначення, особливості утворення, основні характеристики та класифікація

Сучасні умови створення логістичного менеджменту ключовою складовою успішної діяльності підприємств у різних галузях. Основні функції логістичного менеджменту охоплюють планування, координацію та контроль руху товарів, послуг та інформації в межах транспортних ланцюгів. У контексті глобалізації та зростання складності міжнародних логістичних мереж підприємства стикаються з численними викликами, такими як торгові конфлікти, тарифні обмеження та геополітичні ризики. Ці фактори суттєво впливають на реалізацію логістичних стратегій, змушуючи компанії постійно адаптуватися та вдосконалювати свої підходи до управління логістичними процесами.

Логістичний менеджмент сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного (з точки зору зниження загальних витрат і задоволення потреб кінцевих споживачів до якості продукції) управління матеріальними та/або сервісними потоками, а також відповідними потоками інформації і фінансових засобів (рис. 1.1) [35].

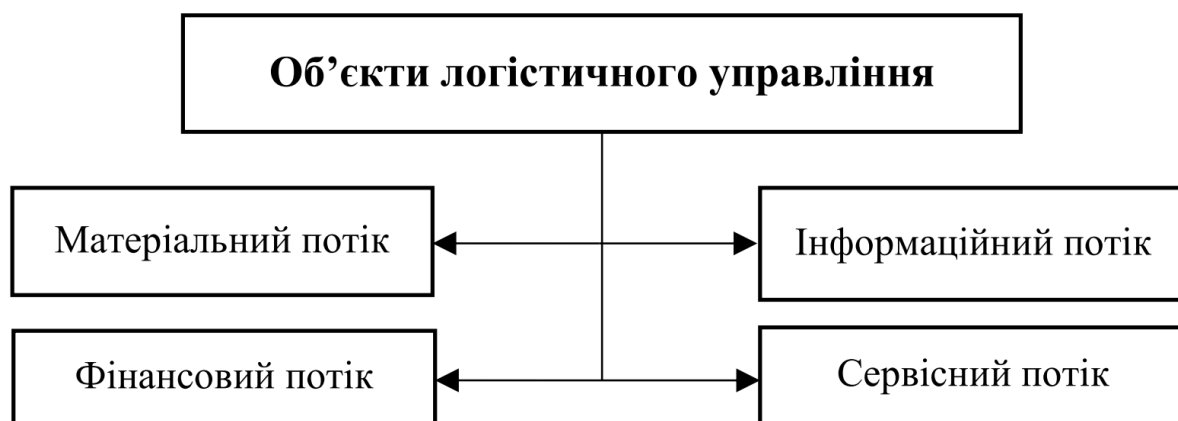


Рис. 1.1. Об'єкти логістичного управління [35]

У праці Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., потік визначається як сукупність об'єктів, що сприймають як єдине ціле; процес на деякому інтервалі часу, що вимірюється в абсолютних одиницях за визначений проміжок часу. У табл. 1.1 подані теоретичні аспекти, що стосуються стану логістичного менеджменту [35].

Таблиця 1.1

Теоретичні аспекти, що стосуються стану логістичного менеджменту [35]

Аспект	Характеристика аспекту
Потік	Сукупність об'єктів, що сприймають як єдине ціле; процес на деякому інтервалі часу, що вимірюється в абсолютних одиницях за визначений проміжок часу.
Матеріальний потік	Сукупність матеріальних ресурсів, які сприймаються з позиції менеджменту як єдиний об'єкт, що існує у певному часовому інтервалі (проміжку часу) із застосуванням до нього управлінських операцій (упакування, перевезення, навантаження, розвантаження, сортування, консолідація, маркування тощо)
Інформаційний потік	Потік повідомлень в усній, документальній (паперовій або електронній) та інших формах, що супроводжує матеріальний або сервісний потік, який призначений для керівних функцій
Фінансовий потік	Спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, інформаційними та іншими потоками як у межах логістичної системи, так і поза нею
Логістичний канал	Частково впорядкована множина різноманітних посередників, які забезпечують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів
Логістичний ланцюг	Лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції за доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої за умови виробничого споживання (B2B) або до кінцевого споживача (B2C) за умови особистого невиробничого споживання
Логістичний цикл	Інтервал часу між подачею заявки на продукцію і доставкою цієї продукції із забезпеченням необхідного сервісу кінцевому споживачеві.
Логістична операція	Відокремлена сукупність дій з реалізації логістичних функцій, спрямована на перетворення матеріального та інформаційного потоку
Логістична система підприємства	Комплекс взаємопов'язаних елементів, що включають процеси планування, управління, контролю та реалізації матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних потоків, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей компанії. Вона охоплює такі основні компоненти, як постачання, виробництво, складування, транспортування, дистрибуція, а також інтеграцію всіх цих процесів для досягнення максимальної ефективності та мінімізації витрат.
Елемент логістичної системи	Функціонально відособлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в межах поставленого завдання аналізу і синтезу логістичної системи і здійснює локальну цільову функцію, пов'язану з виконанням певних логістичних процедур

Логістичний менеджмент спрямований на досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей розвитку підприємства. Управління логістичними процесами охоплює інвестиційну, інноваційну, виробничу, фінансову, кадрову та інформаційну сферу діяльності, що сприяє реалізації цілей компанії. Ефективна координація потокових процесів у ланцюзі «постачання ресурсів – транспортування – виробництво – складування – збут – обслуговування кінцевих споживачів» дозволяє підприємству досягти тактичних завдань і забезпечити стійкість у конкуренції.

У науковій літературі донині немає чіткого визначення поняття «логістична система», що є однією з причин різноманіття напрямів і методологічних концепцій у сучасних наукових дослідженнях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення дефініції «логістична система»

Аспект	Характеристика аспекту
Сергєєв В.І. [45]	Логістична система — це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, що складається з взаємозалежних у єдиному процесі управління матеріальними і супутніми їм потоками елементів — ланок, сукупність яких, межі і задачі функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і (або) зовнішніми цілями
В.А. Колодійчук [21]	Логістична система – це сукупність елементів логістичного ланцюга, пов'язаних між собою функціональними, інформаційними, фінансовими зв'язками і характеризуються структурною та організаційною цілісністю
А.Г. Кальченко [18]	Логістична системи є організаційно завершений механізм управління та координації, що надає можливість досягнути ефекту шляхом забезпечення чіткої злагодженості у діях працівників різних служб, що об'єднані єдиною метою – управлінням матеріальним потоком
Ю.В. Пономарьова [40]	Логістична система – складна система, що складається із сукупності елементів, так званих ланок логістичної системи, між якими встановлені певні функціональні зв'язки і відношення.
В. М. Кислий [20]	Логістична система – цільова інтеграція логістичних елементів у межах певної економічної системи з метою оптимізації процесів трансформації матеріального потоку.
Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. [50]	Логістична система – адаптована система з оберненим зв'язком, що виконує логістичні функції та логістичні операції і складається, зазвичай, із декількох систем та має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем
А. А. Бакута [6]	Логістична система – сукупність взаємозалежних елементів у межах певної економічної системи, дія яких спрямована на оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків та оптимізацію витрат, пов'язаних із рухом цих потоків
Є. В. Крикавський, Н. Л. Чорнописька [24]	Логістична система – спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку

Логістична система має такі характерні властивості [35]:

1) складність: характеризується наявністю великої кількості елементів (ланок), складним характером взаємовідносин окремих ланок, між якими встановлені певні функціональні зв'язки та відношення та впливом як на ланки логістичної системи, так і на систему взагалі великої кількості стохастичних чинників зовнішнього середовища; 2) наявність і пріоритетність процесів трансформації матеріального потоку; 3) структурованість: логістична система структурується на відповідні елементи системи, які на конкретний проміжок часу певним чином упорядковані; організація елементів системи визначає зміст відносин і зав'язків і передбачає наявність певної організаційної структури логістичної системи, яка взаємопов'язує об'єкти та суб'єкти управління, реалізуючи певні цілі; 4) ієрархічність: підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого рівня у плані лінійного або функціонального логістичного управління; 5) емерджентність: логістична система як цілісна організація елементів формує нові емерджентні (породжені) властивості як властивості цілісної системи, що не притаманні жодній зі складових елементів, розглянутих окремо; специфічна цілісність логістичної системи, на відміну від інших систем, полягає в наскрізному всеохоплюючому характері разом із фінансами, персоналом тощо; 6) прояв синергічного ефекту: об'єктивною підставою створення логістичних систем є реалізація синергічного ефекту, який може виявлятися, по-перше, у загальному прискоренні матеріального потоку, що адекватно підвищенню реакції на бажання клієнта, по-друге, у зменшенні сукупних витрат за рахунок уникнення конфліктів часткових витрат, по-третє, у підвищенні рівня логістичного обслуговування, що адекватно збільшенню додаткової вартості (корисності) для клієнта [35].

Нині логістика має велику кількість спеціальних напрямів розвитку серед яких певним колом фахівців [5, 9, 42, 49] задекларовано і напрям фінансової логістики. Проте на сьогодні вести мову про фінансову логістику ще зарано, бо відсутня теоретико-методична її платформа. Інакше кажучи, на сьогодні відсутній належний інструментарій для практичного застосування фінансової логістики в діяльності суб'єктів господарювання, зокрема під час

функціонування логістичних систем. Однак фінансова логістика як окремий напрям логістики все ж має право на життя. У праці О. М. Сумця виказується думка, що фінансова логістика «за своїм змістом і сутністю має спрямованість на вивчення (дослідження) фінансових потоків з метою надання рекомендацій щодо ефективного управління ними у процесі функціонування логістичних систем різних рівнів (мікро-, мезо-, макро-)» [47].

Отже, об'єктом фінансової логістики слід вважати фінансові потоки, а предметом – організацію оптимальних фінансових потоків. Логістичні фінансові потоки створюються й використовуються для забезпечення ефективного пересування матеріальних потоків у межах логістичної системи. Це досить вдало описується принципом «сплата грошей – одержання грошей» (рис. 1.2) [42, 49].



Рисунок. Ілюстрація до принципу «сплата грошей – одержання грошей»:
 1, 2, 3, 4 – позначення послідовності кроків у циклі обігу;
 ГК1 – грошові кошти (фінансовий потік), які платить логістична система за вхідний матеріальний потік;
 ГК2 – грошові кошти (фінансовий потік), які платить споживач за одержуваний з логістичної системи матеріальний потік;
 МП1 – матеріальний потік, що входить в логістичну систему;
 МП2 – матеріальний потік, що виходить з логістичної системи;
 ЛС – логістична система

Рис. 1.2. Базовий принцип фінансової логістики «сплата грошей – одержання грошей» [42, 49]

Згідно з наведеною схемою під час організації та «запуску» логістичної системи на ринку спочатку проводиться закупівля за гроші за вхідний матеріальний потік засобів виробництва. Далі вони у вигляді вже певного матеріального потоку надходять до цієї логістичної системи, складаються, обробляються, зберігаються і потім «виходять» із логістичної системи на ринок у придатній формі для споживання або обміну на фінансові ресурси, що надходять до логістичної системи. За такої постановки питання логістичну систему

тісним чином пов'язано із зовнішнім середовищем (ринком) за допомогою товарно-грошових відносин, тобто матеріальних і фінансових потоків (ще раз треба підкреслити, що даний зв'язок засновано саме на принципі «сплата грошей – одержання грошей»). Це підкреслює важливість думки багатьох вчених і фахівців щодо питання виокремлення й досконального вивчення саме логістичних фінансових потоків [49].

У широкому сенсі притоки і відтоки грошей в різні проміжки часу називають фінансовими потоками. У фінансовій логістиці фінансовий потік розглядається як рух грошових коштів, який відбувається в логістичній системі, а також між логістичною системою і зовнішнім середовищем [4].

Питання щодо визначення фінансового потоку організації в економічній літературі достатньо широко розкрито (табл. 1.3) [4].

Таблиця 1.3

Визначення поняття «фінансовий потік»

Джерело	Сутність визначення	Ознака
О.Ю. Дерюгіна [11]	спрямований рух фінансових ресурсів як у логістичній системі, так і за її межами, що генеруються з метою безперервного забезпечення та переміщення інших логістичних потоків і створення запасів, необхідних логістичній системі	акцент на тому, де відбувається рух фінансових ресурсів
О.Н. Курбатов [27]	синхронізований у часі спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, інформаційними та іншими потоками. Особливістю фінансового потоку є різна інтенсивність – його напрямок і величина (обсяг) можуть досить суттєво відрізнятися в часі	акцент на зв'язку з різними потоками логістичної системи і різній інтенсивності
В.П. Попков [41]	сукупність однорідних елементів – елементів фінансового потоку, що становлять собою одиничне перерахування (перерозподіл) грошових коштів, що належать до відповідного фінансового потоку. Елемент потоку задається двома основними параметрами – величиною (вартістю) і часом	акцент на сукупності одиничних перерахувань грошових коштів
В.В. Негрєєва [37]	спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, інформаційними та іншими потоками як у рамках логістичної системи, так і поза нею;	акцент на тому, де відбувається рух фінансових ресурсів, та зв'язку з різними потоками логістичної системи
Л.М. Ачкасова [4]	фінансовий потік, що формується в логістичній системі й поза нею, має функцію з обслуговування конкретних матеріальних, інформаційних і транспортних потоків, а також різного роду операцій у взаєминах господарюючих суб'єктів шляхом спрямованого переміщення фінансових коштів	акцент на тому, де відбувається рух фінансових ресурсів, зв'язку з різними потоками логістичної системи та різноманітні операцій щодо переміщення фінансових коштів

Фінансові потоки виникають як при відшкодуванні логістичних витрат, так і витрат залучення коштів із джерел фінансування, відшкодування за реалізовану продукцію і надання послуг учасникам логістичного ланцюга [4].

У наукових джерелах літератури немає однозначної думки про те, що ж слід вважати основними логістичними потоками, а що – супутнім. Існує дві точки зору: 1) основними потоками в логістиці є матеріальні та сервісні потоки; 2) найбільш важливим у логістичній системі є матеріальний потік, а інформаційний та фінансовий – два потоки, які є супутніми йому [4, 35, 45]. Проте, на думку, яка підтримується у дослідженні, фінансовий потік за значимістю є рівноправним до матеріального, інформаційного та сервісного потоків.

З точки зору концепції логістики, під фінансовим потоком слід розуміти цілеспрямований і безперервний рух грошових коштів або фінансових ресурсів, який забезпечує функціонування логістичної системи підприємства та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Він охоплює процеси залучення, розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів, необхідних для підтримки ефективного пересування матеріальних потоків, обробки інформації та виконання логістичних операцій. Фінансовий потік виступає ключовим елементом управління логістичною системою, сприяючи оптимізації витрат, своєчасному виконанню поставок і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Слід зазначити, що вивчення фінансових потоків у логістиці тісно пов'язано з основними їхніми характеристиками і формуванням типології, тобто класифікації останніх [49].

Характеристики та класифікація фінансових потоків у логістиці є висхідним і, водночас, визначальним моментом у створенні системи управління фінансами в логістичній системі будь-якого рівня. То ж спершу варто вказати на основні характеристики фінансових потоків [49]:

- 1) Обсяг фінансового потоку: вказується і вимірюється в грошових одиницях та фіксується в визначених документах супроводження матеріального потоку.
- 2) Вартість фінансового потоку: визначається витратами на його організацію та управління.
- 3) Час фінансового потоку: характеризує його доступність до споживача.

4) Спрямованість фінансового потоку: зумовлюється необхідністю забезпечення пересування відповідного товарного потоку і визначається його відношенням до тієї організації, де він утворюється.

Слід вказати також і на одну особливість фінансових потоків у логістиці – це їхня неоднорідність за своїм складом, напрямом руху, призначенням та ін. Зазначене є проблемним моментом управління фінансовими потоками в логістичних системах. Щоб уникнути цієї проблеми і розробити дійсно ефективну систему управління логістичними фінансовими потоками, необхідно звернутись до їхньої класифікації [49].

Класифікація фінансових потоків у логістиці подана табл. 1.4 [5, 9, 42, 49].

Таблиця 1.4

Класифікація фінансових потоків у логістиці [34, 49]

Класифікаційна ознака	Тип і вид фінансових потоків
По відношенню до логістичної системи	1) Зовнішні. 2) Внутрішні
За напрямом руху	1) Позитивний/вхідний. 2) Негативний/вихідний.
За призначенням	1) Фінансові потоки, що пов'язані з закупівлею сировини, матеріалів, комплектуючих, товарів та ін. 2) Фінансові потоки, що пов'язані з інвестиційною діяльністю. 3) Фінансові потоки, що спрямовані на відтворення робочої сили. 4) Фінансові потоки, що пов'язані з формуванням матеріальних витрат у процесі виробничої діяльності організації. 5) Фінансові потоки, що виникли у процесі дистрибуції та продажу товарної продукції
За способом перенесення авансованої вартості	1) Потоки фінансових ресурсів, що пов'язані з рухом основних фондів. 2) Потоки фінансових ресурсів, що пов'язані з рухом оборотних засобів
За формою розрахунків	1) Готівкові фінансові потоки (потоки готівки). 2) Безготівкові фінансові потоки. 3) Обліково-фінансові потоки.
За видами господарських зв'язків	1) Вертикальні фінансові потоки. 2) Горизонтальні фінансові потоки.
За методом обчислення	1) Валовий. 2) Чистий грошовий потік.
За періодичністю виникнення	1) Регулярний. 2) Дискретний.
За рівнем достатності	1) Достатній. 2) Надмірний. 3) Дефіцитний.
За масштабом	1) За підприємством у цілому. 2) За окремими видами діяльності підприємства. 3) За окремими структурними підрозділами

Серед типів і видів фінансових потоків, які подано у табл. 1.4.

Зовнішній фінансовий потік циркулює в зовнішньому середовищі, тобто за межами логістичної системи, що розглядається. Внутрішній фінансовий потік циркулює в межах логістичної системи і змінюється за величиною залежно від кількості логістичних операцій, що здійснюються з матеріальним потоком [49].

Зовнішній потік підрозділяється на два типи: позитивний/вхідний і негативний/вихідний фінансовий потік. Позитивний (вхідний) грошовий потік – це сукупність грошових надходжень, які підприємство отримує в результаті своєї діяльності протягом певного періоду. До позитивних грошових потоків належать доходи від продажу продукції, послуг, отримані аванси, кредитні надходження, інвестиції, дивіденди та інші джерела фінансових ресурсів, які забезпечують збільшення грошових активів підприємства. Як видно з рис. 1.1, вхідний фінансовий потік «входить» у логістичну систему із зовнішнього середовища, тобто з ринку – споживачі купують товарну продукцію. Негативний (вихідний) грошовий потік – це сукупність грошових витрат, які підприємство здійснює протягом певного періоду для забезпечення своєї діяльності. До негативних грошових потоків належать витрати на закупівлю сировини, оплату праці, сплату податків, оренду, погашення кредитів, інвестиції в основні засоби та інші фінансові зобов'язання, які зменшують грошові активи підприємства. У свою чергу, вихідний фінансовий потік «виходить» з логістичної системи в зовнішнє середовище для здійснення купівлі необхідних виробничих запасів та інших ресурсів, які є необхідними для здійснення операційної діяльності [49].

Фінансові потоки, що пов'язані з закупівлею операційних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) – це в широкому розумінні грошові кошти, що «виходять» із логістичної системи (рис. 1.1) для закупівлі у постачальників таких ресурсів для створення продукту для виходу на ринок. Фінансові потоки, що пов'язані з інвестиційною діяльністю – це грошові кошти, що інвестуються організацією в розвиток технологій, модернізацію устаткування та ін. Фінансові потоки, що спрямовані на відтворення робочої сили. Це грошові кошти, що витрачаються на навчання логістичного персоналу, підвищення його кваліфікації та ін. Фінансові потоки, що пов'язані з формуванням матеріальних

витрат у процесі виробничої діяльності організації, тобто це гроші, що спрямовані на забезпечення діяльності виробництва. Фінансові потоки, що виникли у процесі дистрибуції та продажу товарної продукції. Це грошові потоки, що формуються в результаті реалізації готової продукції споживачам різних рівнів. Тобто це фінансові потоки (рис. 1.1), що «входять» у логістичну систему з зовнішнього середовища [49].

Потоки фінансових ресурсів, що пов'язані з рухом основних фондів, – це інвестиційні фінансові потоки, а також частково фінансові потоки, що пов'язані з формуванням матеріальних витрат. Потоки фінансових ресурсів, що пов'язані з рухом оборотних засобів. До цього типу фінансових потоків відносяться потоки, що пов'язані: із закупівлею сировини, матеріалів, комплектуючих, товарів та ін.; з інвестиційною діяльністю організації; з формуванням матеріальних витрат у процесі виробничої діяльності організації, що спрямовані на відтворення робочої сили; це потоки, що виникли у процесі дистрибуції та продажу товарної продукції [49].

Готівкові фінансові потоки характеризують рух готівкових фінансових коштів. Безготівкові фінансові потоки утворюються в результаті руху безготівкових фінансових коштів. Джерелом їхнього утворення є безготівкові розрахунки. У сучасній літературі логістичної спрямованості такі потоки називають ще інформаційно-фінансовими потоками (це підкреслює тісний зв'язок між фінансовими й інформаційними потоками). Готівкові й безготівкові фінансові потоки виникають у результаті організації фінансових розрахунків між підприємством-продавцем і підприємством-покупцем. Обліково-фінансові потоки виникають у процесі виробництва товарів або надання послуг на стадії авансованої вартості. Рух фінансових ресурсів у межах вказаного процесу і характеризує логістичні обліково-фінансові потоки [49].

Вертикальні фінансові потоки є результатом руху фінансових ресурсів між рівноправними суб'єктами підприємницької діяльності. Горизонтальні фінансові потоки віддзеркалюють рух фінансових ресурсів між дочірніми і материнськими комерційними організаціями [49].

До наведеної класифікації варто додати ще і світові фінансові потоки, від

яких залежить і життєдіяльність логістичних систем, що задіяні в міжнародному співробітництві з компаніями Європи, Америки та ін. Рух світових фінансових потоків здійснюється по таких каналах: 1) валютно-кредитне і розрахункове обслуговування купівлі-продажу товарів і послуг; 2) закордонні інвестиції в основний і оборотний капітал; 3) операції і цінними паперами і різними фінансовими інструментами; 4) валютні операції; 5) перерозподіл частини національного доходу через бюджет у формі допомоги країнам, що розвиваються, і внесків держав у міжнародні організації та ін. [49].

Валовий грошовий потік – це загальна сума всіх надходжень або вибуття грошових коштів підприємства за певний період без урахування їх взаємного відшкодування. Валовий грошовий потік відображає обсяг усіх фінансових операцій підприємства, включаючи як вхідні (доходи, інвестиції), так і вихідні (витрати, платежі) потоки, незалежно від їх кінцевого результату. Чистий грошовий потік є різницею між вхідними (позитивними) і вихідними (негативними) грошовими потоками підприємства за певний період. Чистий грошовий потік показує фінансовий результат діяльності підприємства у вигляді чистого приросту або зменшення грошових коштів, який залишається після покриття всіх витрат і зобов'язань.

Регулярний грошовий потік – це грошовий потік, який характеризується постійністю та періодичністю надходжень і витрат грошових коштів. Регулярні грошові потоки виникають у результаті систематичної господарської діяльності, такої як щомісячні продажі, орендні платежі, регулярна сплата заробітної плати, відсотків за кредитами тощо. Вони є передбачуваними та плановими. Дискретний грошовий потік – це грошовий потік, який виникає нерегулярно або одноразово в результаті окремих подій чи операцій. До дискретних грошових потоків належать, наприклад, разові інвестиції, продаж основних засобів, отримання грантів або субсидій, виплата штрафів тощо. Такі потоки є менш передбачуваними й мають разовий або випадковий характер.

За рівнем достатності. Достатній грошовий потік – це грошовий потік, який забезпечує покриття всіх поточних фінансових зобов'язань підприємства, включаючи витрати на операційну діяльність, виплату заробітної плати,

податків та інших обов'язкових платежів. Достатній грошовий потік свідчить про фінансову стійкість підприємства та здатність виконувати свої фінансові зобов'язання без залучення додаткових джерел фінансування. Надмірний грошовий потік – це грошовий потік, який перевищує потреби підприємства для покриття його фінансових зобов'язань та витрат. Надмірний грошовий потік може свідчити про наявність вільних грошових ресурсів, які можуть бути використані для інвестицій, розширення діяльності, дострокового погашення боргів або накопичення резервів. Дефіцитний грошовий потік – це грошовий потік, який не забезпечує достатнього фінансування для покриття поточних фінансових зобов'язань і витрат підприємства. Дефіцитний грошовий потік свідчить про недостатність фінансових ресурсів, що може призвести до затримок у платежах, фінансових труднощів або необхідності залучення додаткового фінансування.

За масштабом. Фінансові потоки за підприємством у цілому – це загальний рух грошових коштів та фінансових ресурсів, що відображає всі операції підприємства незалежно від їх характеру чи напряму діяльності. Ці потоки включають надходження та витрати, пов'язані з основною, інвестиційною, фінансовою діяльністю підприємства, і слугують індикатором загальної фінансової стійкості та ліквідності організації. Фінансові потоки за окремими видами діяльності підприємства – це рух грошових коштів, який пов'язаний із конкретними напрямками діяльності підприємства: операційною, інвестиційною чи фінансовою. Наприклад, потоки від операційної діяльності включають доходи від продажу продукції та витрати на сировину, інвестиційні потоки охоплюють витрати на придбання активів або доходи від їх реалізації, а фінансові потоки стосуються операцій із залучення або повернення капіталу. Фінансові потоки за окремими структурними підрозділами – це рух грошових коштів, який формується у межах окремих підрозділів підприємства (наприклад, виробничих, логістичних, збутових, сервісних тощо). Аналіз таких потоків дозволяє оцінити ефективність роботи кожного структурного елемента, забезпечити контроль за витратами та доходами, а також оптимізувати фінансові ресурси на рівні окремих підрозділів.

Наведена інформація, безумовно, фахівцям у сфері логістики відома.

Проте її цінність полягає в тому, що саме вона є висхідною: для побудови механізму управління фінансовими потоками логістичних систем; організації оптимальних фінансових потоків у координатах простору і часу під час функціонування логістичних систем будь-якого рівня й конфігурації.

Таким чином, в реаліях сьогодення логістичний менеджмент є невід'ємною складовою успішної діяльності багатьох підприємств у різних галузях. Логістичний менеджмент сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного управління матеріальними, фінансовими, інформаційними або сервісними потоками. Та частина логістичного менеджменту, яка відповідає за рух фінансових потоків становить собою фінансову логістику. об'єктом фінансової логістики слід вважати фінансові потоки, а предметом – організацію оптимальних фінансових потоків. Логістичні фінансові потоки створюються й використовуються для забезпечення ефективного пересування матеріальних потоків у межах логістичної системи. Це досить вдало описується принципом «сплата грошей – одержання грошей». У широкому сенсі притоки і відтоки грошей в різні проміжки часу називають фінансовими потоками. З точки зору концепції логістики, під фінансовим потоком слід розуміти цілеспрямований і безперервний рух грошових коштів або фінансових ресурсів, який забезпечує функціонування логістичної системи підприємства та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Він охоплює процеси залучення, розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів, необхідних для підтримки ефективного пересування матеріальних потоків, обробки інформації та виконання логістичних операцій. Фінансовий потік виступає ключовим елементом управління логістичною системою, сприяючи оптимізації витрат, своєчасному виконанню поставок і досягненню стратегічних цілей підприємства. Слід вказати також і на одну особливість фінансових потоків у логістиці – це їхня неоднорідність за своїм складом, напрямом руху, призначенням та ін. Щоб уникнути проблем і розробити дійсно ефективну систему управління логістичними фінансовими потоками, необхідно звернутись до їхньої класифікації, правильне опанування якої дозволить створити дієвий механізму управління фінансовими потоками в логістичних системах.

1.2. Аспекти управління фінансовими потоками в логістичній системі: характеристика етапів та механізму реалізації

Фінансові потоки виконують низку важливих функцій із забезпечення, обліку і координації руху ресурсів у логістичних процесах. Фінансові параметри багато в чому визначають економічну життєздатність підприємств, стійкість на ринку, міцність зав'язків із постачальниками і споживачами. Важко переоцінити важливість управління фінансовими потоками для логістичних систем [34].

До основних вимог до параметрів фінансових потоків у логістичних системах відносять (рис. 1.3): 1) достатності – фінансові ресурси повинні бути наявні в необхідному обсязі і у строк виникнення потреби в них; 2) надійність джерел ресурсів і економічність залучення фінансів; 3) оптимізація витрат – досягається шляхом раціоналізації залучення і розподілу ресурсів; 4) узгодженість фінансових, матеріальних, інформаційних і будь-яких інших видів ресурсних потоків за всім ланцюгом руху продукції; 5) оперативність – схеми руху потоків повинні гнучко й оперативно змінюватися під час зміни економічної і політичної ситуації, юридичних і ринкових умов [34].



Рис. 1.3. Основні вимоги до параметрів фінансових потоків у логістичних системах

У розгляді питань управління фінансовими потоками в логістичних системах виказується загальна наукова думка, що це процес, до якого висуваються певні вимоги, як то: достатність, контроль та усунення проблем, оптимізація витрат,

узгодженість, адаптивність, відповідність часу, надійність, оперативність та взаємопов'язаність. Ритмічність здійснення операційного процесу підприємства на пряму залежить від раціонального формування процесу управління фінансовими потоками у логістичній системі. Помилки, що допускаються у здійсненні платежів, негативно позначаються на формуванні виробничих запасів, рівні продуктивності праці, реалізації готової продукції та ін. [4].

За допомогою ефективного управління фінансовими потоками можна домогтися скорочення потреби підприємства в позикових коштах, впливаючи на рівень фінансової незалежності підприємства, забезпечити прискорення обороту капіталу підприємства, що вплине на його прибуток [4].

Внаслідок незбалансованості різних видів фінансових потоків у часі навіть у підприємств, що успішно здійснюють господарську діяльність і генерують достатню суму прибутку, може виникати неплатоспроможність. Тому синхронізація (узгодженість) надходжень і виплат коштів дозволяє це усунути [4].

Для активізації управління фінансовими потоками, в першу чергу, треба звернути увагу на тимчасово вільні залишки коштів у складі оборотних активів, а також накопичення інвестиційних ресурсів для фінансових інвестицій. Синхронізація надходжень і виплат коштів за обсягом і в часі дозволяє знизити реальну потребу підприємства в залишках фінансових активів (поточному та страховому), які обслуговують операційний процес, а також резерв інвестиційних ресурсів, що формується у процесі здійснення реального інвестування [4].

У кваліфікаційній роботі управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві є розглядається як процес послідовних етапів: планування, організації, контролю та оптимізації руху фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів. Це включає координацію витрат і доходів, пов'язаних із матеріальними, інформаційними та сервісними потоками, а також моніторинг та оцінку фінансових результатів для досягнення стратегічних цілей підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

Щоб створити дієвий механізм управління фінансовими потоками, необхідно враховувати особливості реалізації та вдосконалення управління

фінансовими потоками підприємств, подані в табл. 1.5 [3].

Таблиця 1.5

Особливості управління фінансовими потоками в логістичній системі [3]

Особливості	Характеристика
Подолання стерео- типу непотрібності формалізації процедур управління фінансовими потоками.	Необ'єктивність появи такого стереотипу, викликане зазвичай низьким рівнем кваліфікації кадрів і лише іноді (об'єктивно) елементарністю здійснюваних підприємством операцій.
Розширення обсягу внутрішніх і зовнішніх фінансових потоків для конкретного суб'єкта бізнесу.	Можливість своєчасно виявити та реалізувати внутрішні резерви досягається за допомогою всебічного детального планування витрат і доходів підприємства, а також динаміки його фінансового стану. Оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів дозволяє своєчасно виявити необхідність зміни напрямів використання таких ресурсів та оперативно здійснити її.
Чітке визначення джерел формування фінансових ресурсів на стадії планування.	Планування витрат і доходів на великих підприємствах спостерігається зазвичай без їхньої прив'язки один до одного або відбувається планування переважно загального обсягу виробництва без поділу на види продукції чи конкретні напрями діяльності. Така система організації планування не відповідає на питання, яка сума фінансових ресурсів потрібна для отримання очікуваного фінансового результату, а аналіз планових доходів і витрат не дає можливості об'єктивно оцінити ефективність діяльності підприємства.
Впровадження планування витрат відповідно до виробничої програми і встановленого планового нормативу доходу	Плановий обсяг виробництва продукції повинен розглядатися в розрізі номенклатури, за допомогою якої планується сформувати дохід, з наведенням інформації, необхідної для складання певних планів і бюджетів, а також інформації, яку вони надають, і напрямів її подальшого застосування.
Врахування організаційно- фінансової структури під час планування діяльності підприємства	Деталізація планів повинна бути не тільки до окремих напрямів діяльності, а й до підрозділів або співробітників, які відповідальні за здійснення їхніх окремих елементів. Це підвищує якість управління лише тоді, коли сформована структура постійно використовується в процесі прогнозування, планування, здійснення фінансових операцій і фінансового аналізу.
Прогнозування на коротко- і довгострокову перспективу як загальної суми фінансових ресурсів, так і окремих їхніх видів	Фінансова стратегія підприємства має ґрунтуватися на здійсненні відповідних фінансових прогнозів окремих видів ресурсів
Подолання обмеженості підходу до оцінювання фінансового стану.	Переважає більшість підприємств діагностує фінансовий стан поверхнево, обмежуючись визначенням деяких показників ліквідності та зіставленням дебіторської і кредиторської заборгованості. Розгорнутий фінансовий аналіз є відправною інформацією для подальшого управління фінансовими ресурсами.
Застосування в управлінні фінансовими ресурсами економіко- математичних методів (ЕММ).	ЕММ дозволяють аналізувати великі масиви даних, виявляти негативний вплив факторів на результати фінансової діяльності підприємства, що допомагає оперативно нейтралізувати їх вплив.
Управління фінансовими потоками підприємств у контексті сформованої системи бізнесу та застосування логістичного підходу	Логістичний підхід визначає в процесі управління фінансовою діяльністю, як фінансові ресурси, так і ті види ресурсів, в які вони трансформуються: матеріальні, трудові та інформаційні.

Логістичний підхід до управління фінансовими потоками повинен відповідати конкретним вимогам, зокрема можливості адаптації механізму управління до зміцнення умов управління фінансовими ресурсами, приналежності до конкретного підприємства чи групи підприємств, об'єктивності, достовірності прогнозів, планів і фактичних показників, які використовуються, порівняння планових і фактичних показників, які використовуються, можливості застосування для максимальної кількості управлінських рішень в контексті інших видів діяльності підприємства (інвестиційної, операційної) [3].

Формування організаційно-економічного механізму управління фінансовими потоками суб'єкта господарювання необхідно здійснювати в певній послідовності на основі логістичного підходу [3].

Логістичний підхід до формування означеного механізму передбачає такі етапи [3]: 1) визначення передумов і задач, які повинні вирішуватися в процесі створення і практичного застосування механізму управління фінансовими потоками; 2) формулювання вимог та принципів побудови механізму управління фінансовими потоками; 3) обґрунтування особливостей здійснення та напрямів вдосконалення системи управління.

До елементів, які охоплює управління фінансовими потоками належать фінансовий аналіз, облік руху фінансових активів, планування й прогнозування стратегії використання фінансових потоків, прийняття управлінських рішень щодо оптимізації потоку, контроль за раціональністю використання фінансових ресурсів підприємства [3].

Перелік етапів процесу управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві подано на рис. 1.4. Кожен із цих етапів є важливим для забезпечення безперервності та ефективності фінансових потоків у логістичних системах підприємства, а також для досягнення його стратегічних цілей.

Перший етап – планування ресурсопотоків – містить декілька стадій: формування різних варіантів здійснення логістичних процесів (можливі схеми постачання, заготовлення сировини і напівфабрикатів, використання технологій виробництва, транспортних маршрутів, т. д.); аналіз альтернативних варіантів; вибір оптимальних для логістичної системи процесів, схем і технологій [34].

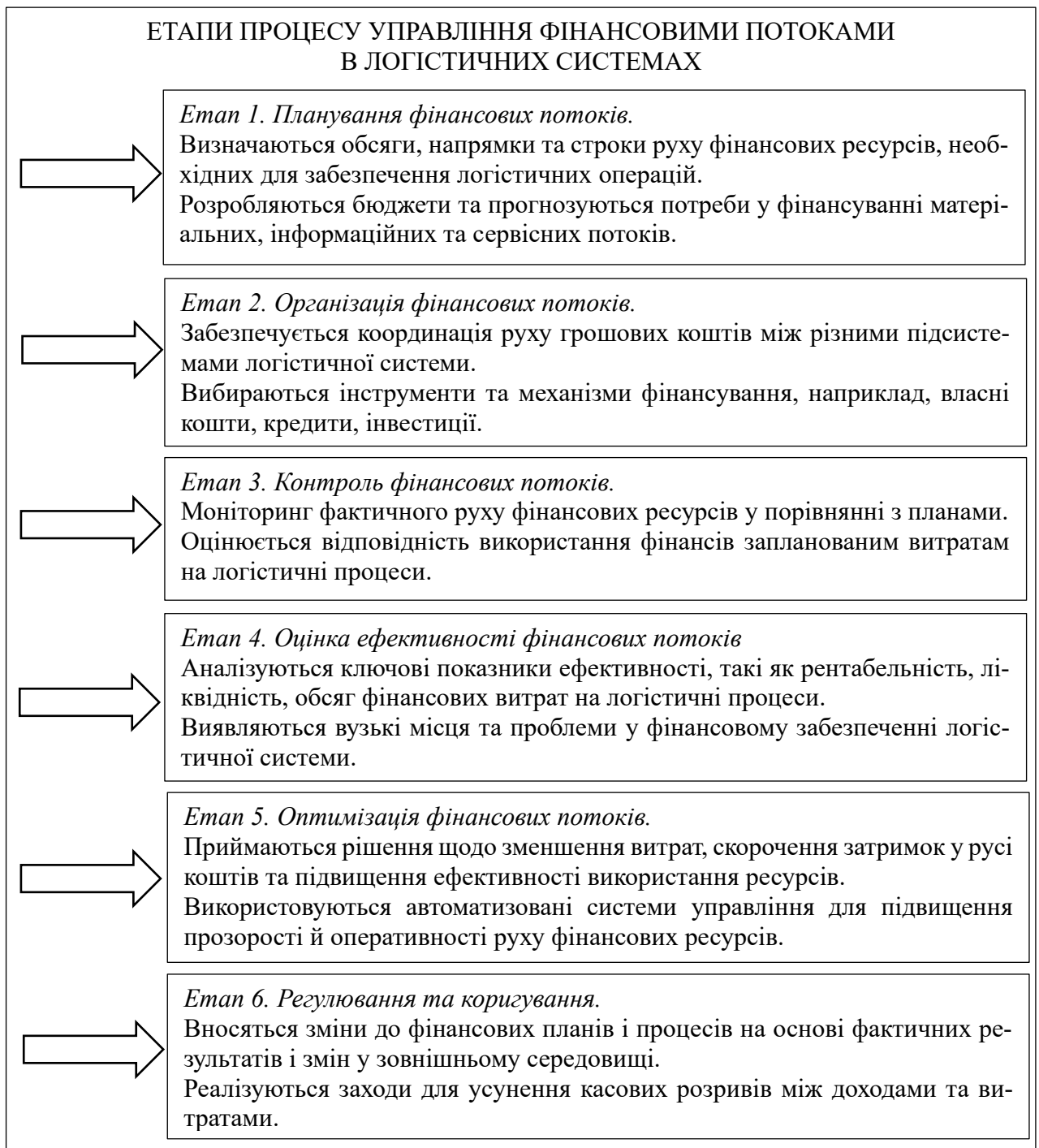


Рис. 1.4. Етапи процесу управління фінансовими потоками в логістичних системах

Ключовим аспектом логістичної діяльності є управління матеріальними потоками: рухом сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Кожен матеріальний потік, що виникає в ході закупівлі матеріалів або збуту продукції, транспортування або зберігання товарів, супроводжується відповідним фінансовим потоком. Кожна схема руху матеріальних ресурсів може мати кілька варіантів організації фінансових потоків, які є різними за вартістю і ризиком [4].

Як інвестори та кредитори можуть залучатися фінансові інститути, сторонні підприємства, споживачі, держава, іноземні особи, кожен з яких пропонує ресурси на різних умовах. Якщо розрахувати момент виникнення дефіциту у фінансах, можна залучити ресурси в потрібному обсязі та у необхідний термін і повернути їх, коли буде отриманий достатній дохід [4].

Під час підготовки проведення операцій і процесів готують планову документацію, важливою частиною якої є фінансовий план. У ньому відображені потреби у фінансових ресурсах, можливі джерела фінансування, обґрунтована ефективність вкладень. Фінансовий план також повинен містити характеристику фінансового оточення, оцінку ризиків і вірогідність зміни параметрів потоків [34].

Під час аналізу альтернативних сценаріїв розвитку ситуації порівнюють характеристики фінансових потоків, пов'язаних із тією або іншою схемою. Розраховують величину необхідних обсягів і термінів залучення ресурсів, вартості і можливого часу використання джерел фінансування. Оптимальною вважають таку схему руху потоків або технологію виробництва, за якої розподіл фінансових ресурсів між окремими ланками логістичного ланцюга є раціональним, вартість ресурсопотоків мінімальна, організаційні, адміністративні і операційні витрати не перевищують лімітів [34].

Надалі плани і схеми руху матеріальних потоків підлягають коректуванню для оптимізації загальних логістичних витрат. Із урахуванням обмежень зовнішнього середовища (законодавчої бази, тіньового сектора, корпоративних інтересів) знаходять "проблемні" місця в русі фінансових і матеріальних потоків, що вимагають особливого контролю [34].

Загалом етап планування фінансових потоків проходить такі стадії: 1) формування варіантів здійснення логістичних процесів (схеми постачання, заготівки напівфабрикатів і сировини); 2) формування транспортних маршрутів, використання різноманітних технологій виробництва та складування тощо; 3) аналіз альтернативних варіантів; 4) вибір оптимальних для логістичної системи схем, процесів і технологій [3].

Наступна етап управління – це організація логістичних процесів, яка

здійснюється шляхом застосування організаційних, юридичних, маркетингових і інших інструментів для дії на ресурсопотоки. На цій стадії відбувається велика витрата фінансових коштів, необхідних для оплати праці персоналу і експертів, створення у постачальників стимулів до надання продукції і послуг, адаптації організаційних систем під завдання діяльності, оформлення договорів і угод [34].

Згідно з планами руху потоків обираються форми і методи розрахунків між учасниками логістичних відносин, впроваджуються ті або інші банківські і фінансові інструменти. Виходячи з переваг і потреб підприємств, що знаходяться в ланках логістичних ланцюжків, обирають способи оплати за надані послуги і реалізовану продукцію, домовляються про умови поставки, транспортування, розвантаження і відвантаження [34].

Етап контролю містить відстежування порушень у потокових процесах, невідповідностей у параметрах фінансових і матеріальних потоків. Завданнями управління потоками на цій стадії є: моніторинг кон'юнктури фінансових ринків (процентні ставки за кредитами і депозитами, ринком корпоративних і державних цінних паперів), оцінювання зміни вартості і ризику, виявлення можливих проблем із залученням ресурсів, коректування послідовності включення джерел фінансування. Основною метою управління потоками є зниження ризику недоотримання фінансування і зриву технологічних планів. Під час зміни кон'юнктури ринків матеріальних ресурсів або положення постачальників може виникнути потреба в залученні додаткових матеріальних засобів, а, отже, і джерел фінансування, або, навпаки, скорочення споживання матеріальних ресурсів. Тоді ж, під час зниження ліквідності, може бути ухвалено рішення про перехід на самофінансування і залучення внутрішніх резервів матеріальних і фінансових коштів [34].

На всіх стадіях управління фінансовими і матеріальними потоками здійснюється за умови підтримки інформаційних технологій і систем. До функцій інформаційних потоків у логістичних системах належать забезпечення комунікаційної взаємодії учасників логістичних відносин і супровід внутрішньоорганізаційних зав'язків у логістичних процесах. Інформаційна підтримка потоків у логістичних системах є більш дієвою за наявності єдиного інформаційного

середовища на корпоративному рівні. Функції інформаційної підтримки управляючих дій можуть виконувати інформаційні технології, вживані в логістиці у даний час. Для виконання завдань управління фінансовими потоками дані технології можуть бути доповнені включенням у них відповідних модулів. Системи автоматизації перевезень, управління транспортом, організації документообігу і низка інших інформаційних логістичних технологій і корпоративних систем автоматизації будуть ефективнішими, якщо будуть адаптовані для управління фінансовими потоками [34].

На кожному етапі логістичного процесу мають місце різноманітні оцінки, які важко порівняти для визначення його загальної ефективності. Тому вибір постачальників і джерел фінансування, способів розрахунків та ін. раціональніше всього здійснювати за фінансовими параметрами. Саме вони і забезпечать порівнянність різноманітних оцінок, дозволять оптимізувати витрати. Зіставляючи доходи і втрати, вартість страхування ризиків та можливості їх ліквідації, можна побудувати такі схеми руху фінансових і матеріальних потоків, де логістичні витрати будуть оптимальними [4].

Всі етапи управління фінансовими потоками в логістичній системі реалізуються за допомогою інструментів і методів, на вибір яких впливає ряд чинників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Чинники вибору методів і інструментів управління фінансовими потоками в логістичній системі

Чинники вибору	Характеристика
Етап управління фінансовими потоками	збір інформації, аналіз і планування, ухвалення рішень і їх реалізація, облік і контроль
Напрямок і сфера дії	на внутрішнє середовище підприємства, на внутрішнє середовище логістичної системи, на зовнішнє середовище
Масштаб управління фінансовими потоками	рівень відділу, рівень підприємства, рівень галузі та ринку, рівень країни
Параметри ресурсо-потоків, що змінюються	Час, обсяг, вартість, напрям дії, структура
Функції фінансових потоків в логістичному процесі	міра вартості, засіб накопичення та збереження, засіб обігу та платежу
Внутрішній зміст і інструменти управління	Математичні, економічні, інформаційні, організаційні, юридичні

Перелік інструментів управління фінансовими потоками в логістичній

системі у межах етапів подано у табл. 1.7.

Цей набір інструментів дозволяє ефективно управляти фінансовими потоками на кожному етапі, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність логістичних систем підприємства.

Таблиця 1.7

Інструменти управління фінансовими потоками в логістичній системі

Етап	Інструменти
Етап 1. Планування фінансових потоків	Бюджетування: складання детальних бюджетів для логістичних операцій. Фінансове прогнозування: оцінка майбутніх надходжень і витрат. Балансове планування: визначення пропорцій між доходами та витратами. Сценарне моделювання: розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій. ABC-аналіз: сегментація витрат за пріоритетністю. ERP-системи: автоматизація планування фінансових ресурсів. Календарне планування: розподіл фінансових потоків у часі.
Етап 2. Організація фінансових потоків	Факторинг: управління дебіторською заборгованістю через зовнішні компанії. Лізинг: фінансування основних засобів для логістики. Банківські кредити: залучення додаткових фінансових ресурсів. Платіжні системи: автоматизація та прискорення розрахунків. Фінансові договори: визначення умов співпраці з постачальниками та клієнтами. CRM-системи: контроль взаємовідносин із клієнтами, включаючи оплату.
Етап 3. Контроль фінансових потоків	Аудиторські перевірки: незалежна оцінка фінансової діяльності. Моніторинг KPI: контроль ключових показників ефективності (оборотність, ліквідність). ERP-системи: забезпечення прозорості руху фінансових ресурсів. Аналіз відхилень: виявлення розбіжностей між плановими та фактичними показниками. Звіти та дашборди: візуалізація даних для оперативного управління.
Етап 4. Оцінка ефективності фінансових потоків	Фінансовий аналіз: оцінка ліквідності, рентабельності та стабільності. Розрахунок ROI (Return on Investment): оцінка віддачі від інвестицій. SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін фінансових потоків. Звіти про рух коштів (Cash Flow Statement): детальний аналіз потоків за період. Порівняльний аналіз: зіставлення показників з аналогічними підприємствами або періодами.
Етап 5. Оптимізація фінансових потоків	Логістичне моделювання: розробка оптимальних маршрутів і схем поставок. Запровадження "just-in-time": зниження витрат за рахунок зменшення запасів. Розрахунок точки беззбитковості: визначення критичного обсягу операцій. Оптимізація витрат: скорочення необґрунтованих витрат і затримок. Автоматизація фінансових операцій: використання спеціалізованих програм.
Етап 6. Регулювання та коригування	Ревізія фінансових планів: внесення змін у бюджети. Коригування прогнозів: адаптація до змін ринкових умов. Розробка заходів для ліквідації касових розривів. Реалізація кризового управління: мобілізація ресурсів для подолання дефіциту. Переговори з постачальниками та клієнтами: узгодження умов оплати або кредитування.

До інструментів управління фінансовими потоками, які направлені на внутрішнє середовище фірми, належать фінансове забезпечення, складання

кошторисів витрат, аналіз фінансово-господарської діяльності, страхування ризиків. На зовнішнє середовище спрямовані методи мотивації, взаємозаліків, реклама і взаємодія з громадськістю, управління контрактами [3].

Таким чином, фінансові потоки виконують низку важливих функцій із забезпечення, обліку і координації руху ресурсів у логістичних процесах. Фінансові параметри багато в чому визначають економічну життєздатність підприємств, стійкість на ринку, міцність зав'язків із постачальниками і споживачами. У кваліфікаційній роботі управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві є розглядається як процес послідовних етапів: планування, організації, контролю та оптимізації руху фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів. Це включає координацію витрат і доходів, пов'язаних із матеріальними, інформаційними та сервісними потоками, а також моніторинг та оцінку фінансових результатів для досягнення стратегічних цілей підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Щоб створити дієвий механізм управління фінансовими потоками, необхідно враховувати особливості реалізації та вдосконалення управління фінансовими потоками підприємств. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками повинен відповідати конкретним вимогам, зокрема можливості адаптації механізму управління до зміцнення умов управління фінансовими ресурсами, приналежності до конкретного підприємства чи групи підприємств, об'єктивності, достовірності прогнозів, планів і фактичних показників, які використовуються, порівняння планових і фактичних показників, які використовуються, можливості застосування для максимальної кількості управлінських рішень в контексті інших видів діяльності підприємства (інвестиційної, операційної). До переліку етапів процесу управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві відносять: 1) планування фінансових потоків; 2) організація фінансових потоків; 3) контроль фінансових потоків; 4) оцінка ефективності фінансових потоків; 5) оптимізація фінансових потоків; 6) регулювання та коригування. Кожен із цих етапів є важливим для забезпечення безперервності та ефективності фінансових потоків у логістичних системах підприємства, а також для досягнення його стратегічних цілей. Всі етапи управління фінансовими потоками в логістичній

системі реалізуються за допомогою інструментів і методів, на вибір яких впливають спеціальні чинники. Використання цих інструментів сприяє ефективному плануванню, моніторингу та оптимізації фінансових потоків у логістичних системах підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

В реаліях сьогодення логістичний менеджмент є невід’ємною складовою успішної діяльності багатьох підприємств у різних галузях. Логістичний менеджмент сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного управління матеріальними, фінансовими, інформаційними або сервісними потоками. Та частина логістичного менеджменту, яка відповідає за рух фінансових потоків становить собою фінансову логістику. об’єктом фінансової логістики слід вважати фінансові потоки, а предметом – організацію оптимальних фінансових потоків. Логістичні фінансові потоки створюються й використовуються для забезпечення ефективного пересування матеріальних потоків у межах логістичної системи. Це досить вдало описується принципом «сплата грошей – одержання грошей». У широкому сенсі притоки і відтоки грошей в різні проміжки часу називають фінансовими потоками. З точки зору концепції логістики, під фінансовим потоком слід розуміти цілеспрямований і безперервний рух грошових коштів або фінансових ресурсів, який забезпечує функціонування логістичної системи підприємства та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Він охоплює процеси залучення, розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів, необхідних для підтримки ефективного пересування матеріальних потоків, обробки інформації та виконання логістичних операцій. Фінансовий потік виступає ключовим елементом управління логістичною системою, сприяючи оптимізації витрат, своєчасному виконанню поставок і досягненню стратегічних цілей підприємства. Слід вказати також і на одну особливість фінансових потоків у логістиці – це їхня неоднорідність за своїм складом, напрямом руху, призначенням та ін. Щоб уникнути проблем і розробити дійсно ефективну систему управління логістичними фінансовими потоками, необхідно звернутись до їхньої класифікації,

правильне опанування якої дозволить створити дієвий механізму управління фінансовими потоками в логістичних системах

У кваліфікаційній роботі управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві є розглядається як процес послідовних етапів: планування, організації, контролю та оптимізації руху фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів. Це включає координацію витрат і доходів, пов'язаних із матеріальними, інформаційними та сервісними потоками, а також моніторинг та оцінку фінансових результатів для досягнення стратегічних цілей підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Щоб створити дієвий механізм управління фінансовими потоками, необхідно враховувати особливості реалізації та вдосконалення управління фінансовими потоками підприємств. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками повинен відповідати конкретним вимогам, зокрема можливості адаптації механізму управління до зміцнення умов управління фінансовими ресурсами, приналежності до конкретного підприємства чи групи підприємств, об'єктивності, достовірності прогнозів, планів і фактичних показників, які використовуються, порівняння планових і фактичних показників, які використовуються, можливості застосування для максимальної кількості управлінських рішень в контексті інших видів діяльності підприємства (інвестиційної, операційної). До переліку етапів процесу управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві відносять: 1) планування фінансових потоків; 2) організація фінансових потоків; 3) контроль фінансових потоків; 4) оцінка ефективності фінансових потоків; 5) оптимізація фінансових потоків; 6) регулювання та коригування. Кожен із цих етапів є важливим для забезпечення безперервності та ефективності фінансових потоків у логістичних системах підприємства, а також для досягнення його стратегічних цілей. Всі етапи управління фінансовими потоками в логістичній системі реалізуються за допомогою інструментів і методів, на вибір яких впливають спеціальні чинники. Використання цих інструментів сприяє ефективному плануванню, моніторингу та оптимізації фінансових потоків у логістичних системах підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ, СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies [38].

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts та кава NESCAFÉ. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало Nestlé стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу [38].

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню „націоналізацію”: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S.A. купує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє компанії стати одним з лідерів у сегменті холодних соусів. У 2010 році «Нестле Україна» знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна» [38].

Поряд з придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності Nestlé в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проекту – створення «Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа»

(NBS Nestlé Europe)». Практика надання послуг підприємствам Nestlé в різних країнах і обробки даних в галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох країнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів Nestlé S.A. у 20 країнах регіону, таких Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. Створений бізнес-сервіс-центр, в якому працюють близько 1400 фахівців. Львів було обрано завдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в університетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку Nestlé займає в Україні [38].

Працюючи на ринку України вже 27 років, Nestlé розвиває тут три фабрики та сервісний центр, який підтримує бізнес компанії у більш ніж 50 країнах. З початком повномасштабного вторгнення компанія зосередилась на безпеці 5800 українських працівників та їхніх родин і допомозі українцям в умовах війни [38].

Основним видом діяльності Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» виступає 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля [16].

До інших видів діяльності належать: діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, оптова торгівля фруктами й овочами, оптова торгівля фармацевтичними товарами, надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, діяльність телефонних центрів, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації, оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, надання інших інформаційних послуг, діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування, перероблення та консервування картоплі, виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів,

виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, виробництво чаю та кави, виробництво прянощів і приправ, виробництво готової їжі та страв, виробництво інших харчових продуктів, забір, очищення та постачання води, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [16].

Перелік брендів ТОВ «Нестле Україна» поданий у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік брендів ТОВ «Нестле Україна» [38]

Вид продукції	Бренди
ТОВ «Нестле Україна» є частиною Південно-Східного ринку (SEM), яка об'єднує зазначені країни, що сприяє зміцненню позицій компанії в регіоні та забезпечує більшу тісну співпрацю між підрозділами. До цього ринку виходять такі країни як: Україна, Молдова, Румунія, Болгарія, Хорватія, Словенія, Сербія, Інші країни Адріатики.	
Кондитерська продукція	Світоч – шоколад, цукерки, вафлі, батончики. KitKat – шоколадні батончики. Lion – шоколадні батончики. Nestlé – плитковий шоколад, як After Eight – шоколадні цукерки
Кава та кавові напої	Nescafé – розчинна кава, кава в стіках, капсули. Nespresso – кавові капсули преміум-класу. Dolce Gusto – система приготування кави в капсулах.
Продукти для дітей	Gerber – дитяче харчування. Nestlé NAN – молочні суміші для ді Nestlé Nestogen – дитячі молочні суміші. Ceregrow – каші для дітей.
Продукти швидкого приготування	Maggi – приправи, соуси, бульйони, супи швидкого приготування, основи для приготування страви, сухі суміші для приготування різних страв (пюре, соуси, запіканки). Mivina – локшина швидкого приготування (різні смаки, наприклад, курка, яловичина, гриби), супи швидкого приготування, приправи та спеції.
Корма для тварин	Purina – корми для домашніх тварин. Friskies – корм для котів і собак. Фелікс – корм для котів. Gourmet – преміум-корм для котів. Pro Plan – високоякісний корм для тварин
Молочні продукти	Nestlé Nesquik – какао-напій. Nestlé Coffee-Mate – вершки для кави.
Здорове харчування	Nestlé Fitness – пластики для сніданку. Nestlé Corn Flakes – кукурудзяні пластівці. Nestlé Cheerios – сніданкові пластівці.
Вода	Nestlé Pure Life – питна бутільована вода

Вказані бренди охоплюють широкий спектр товарів, орієнтованих на різні категорії споживачів, забезпечуючи «Нестле Україна» сильну позицію на

ринку продукції [38].

ТОВ «Нестле Україна» має стратегічне розташування своїх виробничих потужностей, що дозволяє ефективно забезпечувати продукцію різних регіонів України та розвивати експортний потенціал.

Таблиця 2.2

Потужності ТОВ «Нестле Україна» [38]

Потужність	Місце розташування та характеристика
Офіси Nestlé Україна	Головний офіс у Києві. Виконує стратегічні та операційні функції управління бізнесом в Україні. Займається маркетингом, дистрибуцією, логістикою та підтримкою клієнтів. Регіональні представництва. В інших великих містах України для координації роботи з дистриб'юторами та партнерами.
Виробничі потужності	Львівська кондитерська фабрика "Світоч", м. Львів. Спеціалізація : виробництво кондитерських виробів (шоколад, цукерки, вафлі, батончики). Бренди : "Світоч", Nestlé (KitKat, Lion, Nesquik).
	Харківський завод Nestlé Purina є одним із ключових виробничих потужностей Nestlé Purina в Східній Європі, м. Харків. Продукція: виробництво сухих та вологих кормів для домашніх тварин. Популярні бренди: Friskies , Purina ONE , Gourmet , Felix , Pro Plan.
	Завод ТОВ «Техноком», м. Харків. Спеціалізація: виробництво продуктів швидкого приготування. Бренди: «Мівіна» (локшина швидкого приготування, супи, приправи).
	Завод ТОВ «Волиньхолдинг», смт Торчин, Волинська область, Україна. Завод розташований у стратегічному регіоні, що забезпечує зручну логістику для дистрибуції продукції по всій країні. Продукція: кетчупи, майонези, соуси (томатні, соєві, салатні тощо), гірчиця, спеції та маринади.. Бренд: «Торчин».
Логістичні центри та склади	Логістична інфраструктура Nestlé включає сучасні складські комплекси, які забезпечують: зберігання готової продукції; організація вільної доставки до роздрібних мереж і дистриб'юторів. Логістичні центри компанії розташовані в стратегічних регіонах, що сприяє швидкому обслуговуванню клієнтів по всій країні.
Експортні потужності	Nestlé Україна використовує свої виробничі об'єкти не тільки для внутрішнього ринку країни, але й для експорту продукції в інші країни. Наприклад, продукція брендів "Мівіна" , "Торчин" та "Світоч" експортується на європейські та європейські ринки.
Інноваційні та навчальні центри	Навчальні програми для співробітників. Компанія активно інвестує в розвиток своїх кадрів через тренінгові програми та центри. Інноваційні лабораторії. Nestlé проводить дослідження з покращення якості продукції та адаптації до локальних смаків українських споживачів
Корпоративні ініціативи та проекти	Компанія має проекти у сфері сталого розвитку, наприклад: екологічні ініціативи щодо зменшення використання пластику, програми співпраці з локальними постачальниками сировини. Nestlé Україна забезпечує свою ефективність через інтеграцію виробничих, логістичних та управлінських потужностей, що дозволяє компанії бути лідером на українському ринку.

ТОВ «Нестле Україна» має декілька виробничих потужностей, розташованих у різних регіонах України. Основні місця розміщення [38]:

1) Львівська кондитерська фабрика "Світоч", м. Львів. Спеціалізація : виробництво кондитерських виробів (шоколад, цукерки, вафлі, батончики). Бренди : "Світоч", Nestlé (KitKat, Lion, Nesquik).

2) Харківський завод Nestlé Purina є одним із ключових виробничих потужностей Nestlé Purina в Східній Європі, м. Харків. Продукція: виробництво сухих та вологих кормів для домашніх тварин. Популярні бренди: Friskies , Purina ONE , Gourmet , Felix , Pro Plan.

3) Завод ТОВ «Техноком», м. Харків. Спеціалізація: виробництво продуктів швидкого приготування. Бренди: «Мівіна» (локшина швидкого приготування, супи, приправи).

4) ТОВ «Волиньхолдинг», смт Торчин, Волинська область, Україна. Завод розташований у стратегічному регіоні, що забезпечує зручну логістику для дистрибуції продукції по всій країні. Продукція: кетчупи, майонези, соуси (томатні, соєві, салатні тощо), гірчиця, спеції та маринади.. Бренд: «Торчин».

На додаток до виробничих потужностей Nestlé Україна має низку інших ключових об'єктів, які забезпечують її ефективну діяльність [38]:

1) Офіси Nestlé Україна.

Головний офіс у Києві. Виконує стратегічні та операційні функції управління бізнесом в Україні. Займається маркетингом, дистрибуцією, логістикою та підтримкою клієнтів.

Регіональні представництва. В інших великих містах України для координації роботи з дистриб'юторами та партнерами.

2) Логістичні центри та склади. Логістична інфраструктура Nestlé включає сучасні складські комплекси, які забезпечують: зберігання готової продукції; організація вільної доставки до роздрібних мереж і дистриб'юторів. Логістичні центри компанії розташовані в стратегічних регіонах, що сприяє швидкому обслуговуванню клієнтів по всій країні.

3) Експортні потужності. Nestlé Україна використовує свої виробничі об'єкти не тільки для внутрішнього ринку країни, але й для експорту продукції

в інші країни. Наприклад, продукція брендів "Мівіна" , "Торчин" та "Світоч" експортується на європейські та європейські ринки.

4) Інноваційні та навчальні центри.

Навчальні програми для співробітників. Компанія активно інвестує в розвиток своїх кадрів через тренінгові програми та центри.

Інноваційні лабораторії. Nestlé проводить дослідження з покращення якості продукції та адаптації до локальних смаків українських споживачів.

5) Корпоративні ініціативи та проекти. Компанія має проекти у сфері сталого розвитку, наприклад: екологічні ініціативи щодо зменшення використання пластику, програми співпраці з локальними постачальниками сировини.

Nestlé Україна забезпечує свою ефективність через інтеграцію виробничих, логістичних та управлінських потужностей, що дозволяє компанії бути лідером на українському ринку.

З 1 січня 2022 року компанія Nestlé об'єднала кілька країн у новий ринок під назвою Південно-Східний ринок (South East Market, SEM). Відповідно до цього ринку виходять: Україна, Молдова, Румунія, Болгарія, Хорватія, Словенія, Сербія, Інші країни Адріатики. Генеральним директором цього об'єднаного ринку призначено Алессандро Дзанеллі, який також залишається генеральним директором Nestlé в Україні та Молдові, базуючись у Києві [38].

Створення Південно-Східного ринку спрямоване на підвищення ефективності бізнесу через об'єднання категорій, синергію у виробничих процесах та закупівлях сировини, а також розробку інновацій, що компенсують потребам оновленого ринку. Це відкриває також нові можливості для розвитку талантів співробітників у всіх країнах за допомогою спільної роботи [38].

Тож, ТОВ «Нестле Україна» є частиною Південно-Східного ринку (SEM), яка об'єднує зазначені країни, що сприяє зміцненню позицій компанії в регіоні та забезпечує більшу тісну співпрацю між підрозділами [38].

ТОВ «Нестле Україна» базується на основоположних принципах, викладених у документі «Nestlé Organization Principles» , який є стратегічним орієнтиром для всієї діяльності компанії. До принципів належать: 1) Стратегічне лідерство: визначення глобальних переваг; орієнтація на створення

довгострокової цінності для акціонерів та споживачів. 2) Розподіл відповідальності: чітке визначення зони відповідальності між корпоративними офісами, регіональними структурами та місцевими ринками; забезпечення децентралізації рішень, що дозволяє кожному діяти гнучко відповідно до локальних потреб. 3) Етика та відповідальність: дотримання високих стандартів етики в бізнесі, що включає відповідальність перед споживачами, партнерами та співробітниками; дотримання соціальних і екологічних принципів сталого розвитку. 4) Інноваційність: сприяння розвитку інновацій на всіх рівнях управління, зокрема в продуктових розробках, маркетингових стратегіях та внутрішніх процесах. 5) Орієнтація на клієнта та споживача: забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів через якісну продукцію, що відповідає вимогам ринку; постійний моніторинг і адаптація до змін у вподобанні споживачів. 6) Прозорість і підзвітність: встановлення системи внутрішнього контролю та моніторингу, які забезпечують точність фінансової звітності та ефективність бізнес-процесів; регулярна звітність перед акціонерами та громадськістю. 7) Сталий розвиток і соціальна відповідальність: впровадження практик, спрямованих на скорочення викидів, енергоефективність і раціональне використання природних ресурсів; підтримка програм, які сприяють розвитку місцевих громад, освіти та покращення добробуту співробітників [38]. Дотримання таких принципів дозволяє забезпечити гармонійне функціонування всіх структурних підрозділів компанії, сприяють досягненню стратегічних цілей і створюють основу для її глобальної конкурентоспроможності. Документ також забезпечує постійне вдосконалення принципів управління з урахуванням змін у світовій економіці та розвитку інновацій.

Організаційна структура компанії Nestle складається з таких рівнів [38]:

Група керівництва (Holding). Головна компанія Nestle, яка встановлює загальну стратегію та надає керівництво всій групі Nestle. Цей рівень включає головний офіс компанії в Швейцарії та виконавчу раду Nestle S.A.

Зони (Zones). Операційне управління здійснюється на рівні зон, які відповідають за керівництво локально та регіонально управляючими бізнесами (LMBs та RMBs) та за певні категорії продуктів в глобально управляючих

бізнесах (GMBs).

Стратегічне керівництво бізнесом (SBUs). Цей рівень забезпечує стратегічне керівництво локально та регіонально управляючими бізнесами (LMBs та RMBs) та глобально управляючими бізнесами (GMBs). Він включає керівників бізнесу, які відповідають за стратегічну спрямованість та розвиток своїх бізнесів.

Функціональне керівництво (Functions). Цей рівень забезпечує функціональне керівництво, підтримку та послуги для всієї організації Nestle. Він включає різні функціональні групи, такі як фінанси, маркетинг, дослідження та розробка, виробництво, технічна підтримка та ін.

Таблиця 2.3

Організаційна структура компанії Nestle [38]

Рівень	Зміст
Група керівництва (Holding)	Головна компанія Nestle, яка встановлює загальну стратегію та надає керівництво всій групі Nestle. Цей рівень включає головний офіс компанії в Швейцарії та виконавчу раду Nestle S.A
Зони (Zones)	Операційне управління здійснюється на рівні зон, які відповідають за керівництво локально та регіонально управляючими бізнесами (LMBs та RMBs) та за певні категорії продуктів в глобально управляючих бізнесах (GMBs).
Стратегічне керівництво бізнесом (SBUs).	Цей рівень забезпечує стратегічне керівництво локально та регіонально управляючими бізнесами (LMBs та RMBs) та глобально управляючими бізнесами (GMBs). Він включає керівників бізнесу, які відповідають за стратегічну спрямованість та розвиток своїх бізнесів
Функціональне керівництво (Functions).	Цей рівень забезпечує функціональне керівництво, підтримку та послуги для всієї організації Nestle. Він включає різні функціональні групи, такі як фінанси, маркетинг, дослідження та розробка, виробництво, технічна підтримка та інші.
Система менеджменту	
Генеральний директор	Алессандро Дзанеллі
Керівники відділів	Відділ продажу, Відділ роботи з персоналом, Адміністративний відділ; Відділ PR та зв'язків з громадськістю, Відділ логістики
Відділи, які відповідають за роботу бізнес-напрямів	Purina, Nutrition, Confectionery, Food, Beverages, CPW, Nestle Professional. Бізнеси каскадують свої результати та підпорядковуються BEO (Business Executive Officer) зони Європи.

До системи менеджменту входять: 1) Генеральний директор ТОВ «Нестле Україна» (Алессандро Дзанеллі). 2) Керівники відділів: Відділ продажу, Відділ роботи з персоналом, Адміністративний відділ, Відділ PR та зв'язків з громадськістю, Відділ логістики. 3) Відділи, які відповідають за роботу

бізнесів: Purina, Nutrition, Confectionery, Food, Beverages, CPW, Nestle Professional. Бізнеси каскадують свої результати та підпорядковуються ВЕО (Business Executive Officer) зони Європи [38].

Таблиця 2.4

Аналіз показників діяльності ТОВ «Нестле Україна» [51]

Динаміка	Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
	Дохід	9417675	9503628	11054720	12164298	12554428
	Чистий прибуток	339408	-	-105825	-1545157	-821082
	Активи	2683890	2961949	3048489	4690002	6416816
	Гроші та їх еквіваленти	285900	144778	36964	604669	1248450
	Довгострокові зобов'язання	3300886	395373	1025624	1839595	395552
	Поточні зобов'язання	2307491	6374071	5660659	7850797	10240533
	Власний капітал	-2924487	-3807495	-3637794	-5000390	-4219269

Протягом досліджуваного періоду дохід компанії демонструє стабільну позитивну динаміку. У 2019 році дохід склав 9 417 675 тис. грн, у 2020 році – 9 503 628 тис. грн (+0,9%), у 2021 році – 11 054 720 тис. грн (+16,3%), у 2022 році – 12 164 298 тис. грн (+10,0%), а у 2023 році – 12 554 428 тис. грн (+3,2%). Це практика про збереження попиту на виробничі підприємства, незважаючи на економічні труднощі. На фоні зростання доходу діяльності підприємства спостерігається падіння фінансового результату. У 2019 році чистий прибуток склав 339 408 тис. грн, але у 2021 році компанія зазначила збитків у розмірі 105 825 тис. грн, у 2022 році – 1 545 157 тис. грн, а у 2023 році – 821 082 тис. грн. Це можна свідчити про високі витрати, недостатнє управління фінансовими потоками та значний негативний вплив з боку чинників зовнішнього середовища.

Активи компанії «Нестле Україна» демонструють стабільне зростання. У 2019 році вони склали 2 683 890 тис. грн, у 2020 році – 2 961 949 тис. грн (+10,4%), у 2021 році – 3 048 489 тис. грн (+2,9%), у 2022 році – 4 690 002 тис. грн (+53,8%), а у 2023 році – 6 416 816 тис. грн (+36,8%). Така динаміка говорить про наявність стабільних інвестицій у виробництво, розвиток інфраструктури або придбання нових активів. У складі активів підприємства, залишки грошових коштів на рахунках компанія зазначили значних коливань. Так, у

2019 році вони становили 285 900 тис. грн, у 2020 році – 144 778 тис. грн (-49,4%), у 2021 році – 36 964 тис. грн (-74,5%), але в 2022 році відбулося суттєве зростання до 604 669 тис. грн (+1535,8%), а у 2023 році – до 1 248 450 тис. грн (+106,4%). Це може свідчити про поліпшення ліквідності в останні роки.

Серед зобов'язань, рівень довгострокових зобов'язань значно варіюється. У 2019 році вони становили 3 300 886 тис. грн, у 2020 році – 395 373 тис. грн (-88,0%), у 2021 році – 1 025 624 тис. грн (+159,3%), у 2022 році – 1 839 595 тис. грн (+79,4%), а у 2023 році – 395 552 тис. грн (-78,5%). Ці зміни можуть вказувати на реструктуризацію боргу чи активну роботу з довгостроковими фінансовими зобов'язаннями. Поточні зобов'язання значно зросли, з 2 307 491 тис. грн у 2019 році до 10 240 533 тис. грн у 2023 році (+343,7%). Це сприяє збільшенню короткострокових боргових зобов'язань компаній, що може бути пов'язано з операційними потребами чи покриттям дефіциту фінансових ресурсів.

У Компанії «Нестле Україна» спостерігається відсутність власного капіталу. Він має від'ємне значення, що вказує на серйозні проблеми з фінансовою стійкістю через відсутність власних джерел фінансування.

А отже, ТОВ «Нестле Україна» демонструє стабільне зростання доходів і активів, що працює над попитом на збереження її продукції та ефективно управління виробничою базою. Однак суттєві збитки у фінансових результатах, значне зростання короткострокових зобов'язань і від'ємний власний капітал вказують на потребу в покращенні управління витратами, фінансовими потоками та борговими зобов'язаннями. Для забезпечення фінансової стійкості компанії необхідно спрямувати зусилля на оптимізацію витрат, зменшення боргового навантаження та підвищення ренти.

Коефіцієнт поточної ліквідності. У 2019 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 93,90%, що не проспроможність покриває ваші поточні зобов'язання за оборотними активами. Проте в наступні роки цей показник знизився до 36,10% у 2020 році, після чого трохи зріс, але залишився недостатнім: 41,81% у 2021 році, 48,80% у 2022 році та 44,76% у 2023 році. Це вказує на проблеми з достатністю оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань і потребує покращення управління ліквідністю.

Аналіз фінансових індикаторів стану ТОВ «Нестле Україна» [51]

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	93.90%	36.10%	41.81%	48.80%	44.76%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	12.39%	2.27%	0.65%	7.70%	12.19%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	69.07%	25.05%	28.81%	35.37%	31.06%
Коефіцієнт автономії	-108.96%	-128.55%	-119.33%	-106.62%	-65.75%
Рентабельність активів (ROA)	12.65%	-	-3.20%	-32.32%	-13.07%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-11.61%	-	2.62%	35.10%	18.19%
Чиста маржа	3.60%	-	-0.88%	-12.46%	-6.68%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-565.38%	-576.31%	-533.69%	-582.28%	-230.22%
Коефіцієнт заборгованості	85.98%	215.20%	185.69%	167.39%	159.59%
Коефіцієнт поточної ліквідності	93.90%	36.10%	41.81%	48.80%	44.76%

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показник суттєво змінюється: від 12,39% у 2019 році до лише 0,65% у 2021 році, потім зростає до 7,70% у 2022 році та 12,19% у 2023 році. Це свідчить про низьку здатність компанії погашати короткострокові зобов'язання більшими ліквідними активами (грошовими коштами). Позитивною є тенденція зростання у 2022–2023 роках.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Коефіцієнт демонструє негативну динаміку, зменшуючись із 69,07% у 2019 році до 31,06% у 2023 році. Це означає, що компанія має обмежені можливості для оперативного погашення короткострокових зобов'язань ліквідними активами.

Коефіцієнти автономії. Значення показника залишалося у від'ємній зоні протягом усього періоду, демонструючи значну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. Показник протесту збільшився з -108,96% у 2019 році до -65,75% у 2023 році, що може свідчити про поступове зниження боргового навантаження.

Рентабельність активів (ROA). У 2019 році рентабельність активів

склала 12,65%, що свідчить про високу ефективність використання активів для отримання прибутку. Протест у наступні роки став негативним показником, досягнувши -32,32% у 2022 році та покращившись до -13,07% у 2023 році. Це вказує на низьку ефективність використання активів у кризових умовах.

Рентабельність власного капіталу (ROE). У 2019 році ROE була негативною (-11,61%), але в наступні роки покращилася, досягнувши 35,10% у 2022 році та 18,19% у 2023 році. Це ефективно про зусилля компанії щодо підвищення ефективності використання власного капіталу, навіть за умов негативного значення власного капіталу.

Чиста маржа. Чиста маржа у 2019 році становила 3,60%, але стала негативною в наступні роки: -0,88% у 2021 році, -12,46% у 2022 році та -6,68% у 2023 році. Це вказує на значне зниження прибутковості компанії через високі витрати або недостатні доходи.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. Показник протягом усього періоду є від'ємним, що показує критичну нестачу власного капіталу для покриття необоротних активів. У 2023 році відбулося суттєве покращення (з -582,28% до -230,22%), але ситуація все ще залишиться незадовільною.

Коефіцієнт заборгованості. Коефіцієнт заборгованості демонструє високий рівень обслуговування компанії від позикових коштів. У 2019 році показник становив 85,98%, у 2020 році значно знизився до 215,20%, а в наступні роки зменшився до 159,59% у 2023 році. Це можливо про поступове зменшення боргового навантаження, але залежність від зовнішніх джерел фінансування залишається високою.

Тож, компанія стикається зі значними фінансовими викликами, які виражаються в низькій ліквідності, високому рівні заборгованості та від'ємному власному капіталі, що негативно впливають на її фінансову стійкість та операційну ефективність. Для стабілізації ситуації та підвищення стійкості компанії важливо звернути увагу на вдосконалення управління фінансовими потоками. Це покращить ліквідність, зменшить боргові навантаження та забезпечить фінансову прозорість. Також необхідно приділити особливу увагу оптимізації логістичних процесів, що дозволяє підвищити ефективність використання

ресурсів, забезпечити гнучкість постачань та покращити фінансові результати. Лише комплексний підхід до управління фінансами та логістикою може забезпечити компанії сталий розвиток довготривалої перспективи.

Таким чином, компанія «Нестле Україна» є частиною глобальної корпорації Nestlé, яка є одним із провідних виробників продуктів харчування та напоїв у світі. В Україні компанія представлена з 1994 року і займає одну з провідних позицій у харчовій промисловості. Основні напрямки діяльності компанії включають виробництво та реалізацію продуктів харчування, напоїв, дитячого харчування, продуктів швидкого приготування та кормів для домашніх тварин. ТОВ «Нестле Україна» є частиною Південно-Східного ринку (SEM), яка об'єднує зазначені країни, що сприяє зміцненню позицій компанії в регіоні та забезпечує більшу тісну співпрацю між підрозділами. ТОВ «Нестле Україна» демонструє стабільне зростання доходів і активів, що говорить про наявність попиту на продукцію та ефективне управління виробничою базою. Однак суттєві збитки у фінансових результатах, значне зростання короткострокових зобов'язань і від'ємний власний капітал вказують на потребу в покращенні управління витратами, фінансовими потоками та борговими зобов'язаннями. Для забезпечення фінансової стійкості компанії необхідно спрямувати зусилля на оптимізацію витрат, зменшення боргового навантаження та підвищення ренти. Компанія стикається зі значними фінансовими викликами, які виражаються в низькій ліквідності, високому рівні заборгованості та від'ємному власному капіталі, що негативно впливають на її фінансову стійкість та операційну ефективність. Для стабілізації ситуації та підвищення стійкості компанії важливо звернути увагу на вдосконалення управління фінансовими потоками. Це покращить ліквідність, зменшить боргові навантаження та забезпечить фінансову прозорість. Також необхідно приділити особливу увагу оптимізації логістичних процесів, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити гнучкість постачань та покращити фінансові результати. Лише комплексний підхід до управління фінансами та логістикою може забезпечити компанії сталий розвиток довготривалої перспективи.

2.2. Діагностика маркетингового середовища ТОВ «Нестле Україна» та стану логістичної системи

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, „Світоч”, „Торчин” та „Мівіна”, котрі користуються великою популярністю серед споживачів [38].

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ „Торчин”), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та „Світоч”) та продукти швидкого приготування (ТМ „Мівіна”). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування „поза домом” [38].

Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Нестле Україна» подано у табл. 2.6.

Маркетингове середовище компанії «Нестле Україна» характеризується складністю та динамічністю, обумовленими як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Переваги компанії, такі як пізнаваність брендів, широкий асортимент продукції, відповідність міжнародним стандартам якості та активне використання цифрових технологій, забезпечують її стабільну конкурентоспроможність. Водночас компанія стикається з викликами, серед яких економічна нестабільність, зростання витрат на виробництво, високий рівень конкуренції на продукцію харчування та солодощів, а також потреба в адаптації до змін споживчих вподобань. Впровадження інноваційних рішень, таких як цифрові інструменти управління логістикою та персоналізовані програми лояльності, дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати лояльність клієнтів. Особливу увагу компанія приділяє питанням сталого розвитку, включаючи екологічність упаковки, відповідне

використання ресурсів та впровадження соціальних ініціатив. Це формує позитивний імідж бренду та відповідає сучасним вимогам споживачів.

Таблиця 2.6

Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Нестле Україна»

Чинник	Пояснення
Зовнішнє середовище	
Політико-правове середовище	Регуляторні вимоги до харчової галузі в Україні, включаючи стандарти безпеки харчових продуктів і маркування, впливають на операції компаній. Інтеграція з міжнародними стандартами (зокрема, НАССР) та дотримання європейських норм забезпечують відповідність продукції вимогам ринків ЄС. Політична нестабільність та воєнний стан у створюють ризики для логістики та виробництва.
Економічне середовище	Колівання курсу гривні та інфляція впливають на вартість виробництва та купівельну спроможність споживачів. Зростання попиту на продукти швидкого харчування та доступні товари через зниження доходів населення. Постійне зростання цін на сировину та енергоресурси потребує оптимізації витрат.
Соціально-культурне середовище	Тенденція до здорового способу життя збільшує попит на органічну продукцію та її з меншим вмістом цукру, солі та трансжирів. Підвищення обізнаності споживачів про екологічні питання стимулює попит на продукцію з екологічною упаковкою та відповідним виробництвом. Висока пізнаваність брендів компаній, таких як «Світоч», «Мівіна» та «Нескафе», забезпечує довіру споживачам.
Технологічне середовище	Впровадження новітніх технологій у виробництво та логістику, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси. Цифрові маркетингові інструменти, такі як персоналізована реклама та програми лояльності, активно використовуються компанією для залучення клієнтів. Інвестиції в інновації, наприклад, програми цифрових двійників для прогнозування логістичних процесів.
Внутрішнє середовище	
Продукція	Різноманітний асортимент продукції: продукти швидкого харчування (Мівіна), напої (Нескафе), солодощі (Світоч), дитяче харчування. Високі стандарти якості продукції завдяки досягненню міжнародних норм.
Маркетинг	Сильна брендова стратегія із залученням відомих українських і міжнародних брендів. Використання цифрових каналів для просування продукції, включаючи соціальні мережі, сайти та програми лояльності. Програма лояльності для споживачів дозволяє компанії утримувати клієнтів та залучати нових.
Логістика	Стабільна мережа виробничих потужностей, включаючи Харківський завод Nestlé Purina, Львівську кондитерську фабрику "Світоч" та інші. Інтеграція сучасних логістичних рішень для оптимізації поставок і зберігання продукції.
Фінанси	Складна фінансова ситуація з високим рівнем заборгованості, але стабільне зростання активів проти інвестицій у розвиток.

Проте подальше зростання компанії потребує вирішення ряду завдань, зокрема: оптимізація витрат для підвищення чистої маржі; зниження боргового навантаження; покращення фінансової стійкості; підвищення ефективності операційної діяльності. Адаптивна стратегія, орієнтована на інновації,

сталий розвиток і посилення взаємодії зі споживачами, дозволяє «Нестле Україна» не лише утримати свою позицію, а й посилити конкурентні переваги в умовах мінливого ринку. Це стане основою для забезпечення тривалого зростання та стабільного функціонування компанії.

У табл. 2.7 представлений аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна» в порівнянні з головними конкурентами на ринку України.

Таблиця 2.7

Аналіз ТОВ «Нестле Україна» в порівнянні з конкурентами на ринку України [17]

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника		
		Nestle	Mars	Mondelez
Частка ринку	відсоток	11,5%	7,0%	9,2%
Обсяг продажів	гроші, грн	12 939 607 000	4 386 288 000	6 017 627 000
Асортимент продукції	кількість СКЮ	760	+60	+90
Якість продукції відповідно стандарту	сертифікати та ліцензії	ISO 9001: Сертифікація системи менеджменту якості. ISO 22000: Сертифікація системи управління безпекою харчових продуктів. FSSC 22000: Сертифікація схеми безпеки харчових продуктів. НАССР: Аналіз ризиків та критичні контрольні точки.	ISO 9001: Сертифікація системи менеджменту якості. ISO 22000: Сертифікація системи управління безпекою харчових продуктів. FSSC 22000: Сертифікація схеми безпеки харчових продуктів. GFSI: Глобальна ініціатива з безпеки харчових продуктів (сертифікація за стандартами BRC, IFS, та іншими).	ISO 9001: Сертифікація системи менеджменту якості. ISO 22000: Сертифікація системи управління безпекою харчових продуктів. FSSC 22000: Сертифікація схеми безпеки харчових продуктів. BRC Global Standards: Сертифікація безпеки харчових продуктів за стандартами BRC.
Кількість партнерів збуту	кількість	520	370	480
Швидкість доставки	Кількість днів	2	2	3

Проаналізувавши показники діяльності ТОВ «Нестле Україна» та її конкурентів, можна зробити наступні висновки. Компанія має найбільшу частку ринку (11,5%) серед конкурентів, що свідчить про її лідерську позицію. Найвищий обсяг продажів серед конкурентів забезпечує стабільні фінансові

показники. Широкий асортимент продукції дозволяє задовольнити різні потреби споживачів. Висока якість продукції підтверджена численними сертифікатами та ліцензіями. Високий рівень автоматизації збутових процесів сприяє підвищенню ефективності операцій. Велика кількість партнерів по збуту сприяє більшому охопленню ринку. У своїй збутовій діяльності, компанія ТОВ «Нестле Україна», співпрацює з торговими клієнтами, через яких продають свою продукцію. Велика кількість клієнтів мають особливі торгові умови з компанією та мають пряме постачання від складських приміщень та виробництв компанії до самих клієнтів. В більшості – це торговельні мережі, котрі мають національне охоплення та велику кількість торгових точок [17].

Основним партнером для компанії «Нестле Україна» виступають ТОВ «Фоззі-груп», в котру входять мережі Фоззі, Сільпо, Фора та Траш. Компанія активно розвиває свої мережі, кожна з них диференціюється своїм позиціонуванням, масштабами та ціноутворенням [17].

Fozzy – мережа формату Cash&Carry. Основний акцент на оптові продажі. Широкий асортимент товарів, включаючи власні торгові марки. Обслуговування як кінцевих споживачів, так і малих та середніх підприємств [17].

Сільпо – одна з провідних мереж супермаркетів в Україні, відома своїм високим рівнем обслуговування та якістю продукції. Високий рівень сервісу та привабливий інтер'єр магазинів. Широкий асортимент, включаючи ексклюзивні продукти. Акцент на якість продуктів і преміальний сегмент. Сільпо має власний онлайн магазин, так як і більшість мереж сучасного роздробу. Фора – мережа супермаркетів у форматі «біля дому», орієнтована на зручність покупок для жителів міст. Магазины розташовані в житлових районах для зручності покупців. Зосередження на щоденних товарах першої необхідності. Менший асортимент у порівнянні з великими супермаркетами, але акцент на швидкість та зручність [17].

Траш – мережа супермаркетів, яка позиціонує себе як економічний вибір для покупців з акцентом на низькі ціни. Обмежений асортимент товарів, переважно найнеобхідніші продукти. Оформлення та атмосфера магазинів підкреслюють економічний сегмент [17].

Наступним великим посередником з найбільшою кількістю торгових точок по Україні являється АТБ-маркет. Особливість співпраці з мережею АТБ – вимога до спеціальних ексклюзивних пропозиції та ціноутворення на рівні дискаунтера. Тому, Нестле має спеціально введений асортимент АТБ з ексклюзивними товарними пропозиціями та зі спеціальною ціновою політикою [17].

Щодо маркетингових посередників, компанія користується послугами агенції McCann. McCann є глобальною маркетинговою та рекламною агенцією, що спеціалізується на створенні креативних та інноваційних рішень для брендів. Вона відома своїм акцентом на стратегічний маркетинг, креативні кампанії та цифрові інновації. Агенція допомагає Nestlé у стратегічному плануванні, включаючи аналіз ринку, дослідження споживачів та розробку довгострокових маркетингових планів. McCann впроваджує сучасні цифрові технології та методи, що допомагають Nestlé досягати аудиторії через онлайн-канали та соціальні медіа. Також, компанія разом з агенцією розробляють всі дизайни для промо відображень брендів як онлайн, так і фізично. Агенція співпрацює також на етапі розроблення упаковок для продуктів [17].

Таблиця 2.8

Чинники мікросередовища ТОВ «Нестле Україна» [17]

Чинник	Характеристика
Конкуренти	Основні конкуренти: Mondelez Ukraine, Roshen, Ferrero, Mars. Компанія має конкурентні переваги завдяки впізнаваності бренду, інноваціям і масштабам виробництва. Складнощі пов'язані з високим рівнем конкуренції на ринку солодощів та продуктів швидкого харчування. Компанія стикається з високою конкуренцією на ринку України серед міжнародних виробників та локальних. Для утримання лідерських позицій, потрібно мати релевантну пропозицію для споживача, розширену збутову діяльність та ціноутворення
Партнери та посередники	Компанія співпрацює з більшою частиною великих збутових мереж. Також співпрацює з маркетинговими агенціями, як McCann для співпраці та просування своїх брендів.
Споживачі	Основні споживачі: масовий ринок, включаючи сегменти з низьким та середнім рівнем доходів. Розвиток персоналізованих пропозицій через цифрові програми лояльності сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами. Споживачі постійно змінюють свою поведінку та переходять в сторону здорового харчування та екологічності. Компанії необхідно бути гнучкою, щоб пропонувати правильну пропозицію споживачу.

Проаналізувавши всі фактори середовища підприємства, необхідно

окреслити її слабкі та сильні сторони за допомогою SWOT аналізу

Результати SWOT-аналіз компанії «Нестле Україна» подані у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Нестле Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) Глобальна підтримка корпорації Nestlé – компанія є частиною міжнародного гіганта з величезними ресурсами, досвідом і брендовим капіталом.</p> <p>2) Різноманітний асортимент продукції – широкий спектр брендів дозволяє задовольнити потреби різних цільових аудиторій.</p> <p>3) Стабільні виробничі потужності – наявність сучасних заводів, таких як «Світоч», «Техноком» (бренд «Мівіна») та інші.</p> <p>4) Локалізація виробництва – виробництво в Україні забезпечує конкурентні ціни, гнучкість у постачанні та створення робочих місць.</p> <p>5) Високі стандарти якості – дотримання міжнародних стандартів забезпечує довіру споживачів.</p> <p>6) Інноваційні рішення – активне впровадження інновацій у виробництво та логістику.</p> <p>7) Пізнаваність брендів – такі бренди, як «Нескафе», «Мівіна», «Світоч», мають високий рівень довіри серед українських споживачів</p>	<p>1) Залежність від зовнішніх ринків – постачання сировини та компонентів може залежати від імпорту, що створює ризики.</p> <p>2) Високий рівень заборгованості – фінансові показники свідчать про значний рівень поточних зобов'язань, що впливають на фінансову стійкість.</p> <p>3) Низька автономність капіталу – від'ємні значення власного капіталу вказують на значні виклики у фінансовій сфері.</p> <p>4) Обмежена присутність у деяких сегментах ринку – зокрема, у преміум-сегменті чи нішах органічних продуктів.</p> <p>5) Залежність від репутації глобальної корпорації – проблеми в діяльності Nestlé на міжнародному рівні можуть впливати на імідж української філії.</p>
Можливості	Загрози
<p>1) Розширення асортименту – впровадження нових продуктів відповідно до тенденцій (здорова їжа, органічні продукти, функціональне харчування).</p> <p>2) Збільшення експорту – можливість виходу на ринки інших країн регіону SEE (Південно-Східної Європи) завдяки інтеграції.</p> <p>3) Застосування інноваційних технологій – автоматизація виробництва, використання "цифрових двійників" у логістичних системах.</p> <p>4) Підвищення лояльності споживачів – через програми лояльності, персоналізовані пропозиції та цифровий маркетинг.</p> <p>5) Екологічні ініціативи – впровадження політики сталого розвитку, яка може підвищити імідж компанії та залучити екологічно свідомих споживачів.</p> <p>6) Державна підтримка місцевого виробництва – можливість використання програми підтримки місцевих виробників.</p>	<p>1) Економічна нестабільність – інфляція, знецінення гривні та макроекономічні ризики можуть негативно вплинути на витрати та доходи.</p> <p>2) Військові дії – ризик пошкодження виробничих потужностей, порушення постачання ланцюгів та зниження купівельної ефективності населення.</p> <p>3) Посилення конкуренції – з боку міжнародних і локальних виробників харчової продукції, таких як Mondelez, Mars, Roshen тощо.</p> <p>4) Репутаційні ризики – у разі проблеми з якістю продукції чи несприйняття політики компанії споживачами.</p> <p>5) Зміни у споживчих вподобаннях – перехід на інші види продуктів або брендів через зміну трендів чи зниження довіри до великих корпорацій.</p> <p>6) Регуляторні виклики – зміна законодавства, яке може вплинути на логістику, оподаткування чи безпеку харчових продуктів.</p>

До сильних сторін діяльності ТОВ «Нестле Україна» належать: 1) Глобальна підтримка корпорації Nestlé – компанія є частиною міжнародного гіганта з величезними ресурсами, досвідом і брендовим капіталом. 2) Різноманітний асортимент продукції – широкий спектр брендів (від дитячого харчування до продуктів швидкого приготування) дозволяє задовольнити потреби різних цільових аудиторій. 3) Стабільні виробничі потужності – наявність сучасних заводів, таких як «Світоч», «Техноком» (бренд «Мівіна») та ін. 4) Локалізація виробництва – виробництво в Україні забезпечує конкурентні ціни, гнучкість у постачанні та створення робочих місць. 5) Високі стандарти якості – дотримання міжнародних стандартів забезпечує довіру споживачів. 6) Інноваційні рішення – активне впровадження інновацій у виробництво та логістику, наприклад, використання IoT та AI в керуванні логістичними процесами. 7) Впізнаність брендів – такі бренди, як «Нескафе», «Мівіна», «Світоч», мають високий рівень довіри серед українських споживачів.

Слабкими сторонами виступають: 1) Залежність від зовнішніх ринків – постачання сировини та компонентів може залежати від імпорту, що створює ризики. 2) Високий рівень заборгованості – фінансові показники свідчать про значний рівень поточних зобов'язань, що впливають на фінансову стійкість. 3) Низька автономність капіталу – від'ємні значення власного капіталу вказують на значні виклики у фінансовій сфері. 4) Обмежена присутність у деяких сегментах ринку – зокрема, у преміум-сегменті чи нішах органічних продуктів. 5) Залежність від репутації глобальної корпорації – проблеми в діяльності Nestlé на міжнародному рівні можуть впливати на імідж української філії.

Можливостями ТОВ «Нестле Україна» виступають: 1) Розширення асортименту – впровадження нових продуктів відповідно до тенденцій (здорова їжа, органічні продукти, функціональне харчування). 2) Збільшення експорту – можливість виходу на ринки інших країн регіону SEE (Південно-Східної Європи) завдяки інтеграції. 3) Застосування інноваційних технологій – автоматизація виробництва, використання "цифрових двійників" у логістичних системах. 4) Підвищення лояльності споживачів – через програми лояльності, персоналізовані пропозиції та цифровий маркетинг. 5) Екологічні ініціативи – впровадження

політики сталого розвитку, яка може підвищити імідж компанії та залучити екологічно свідомих споживачів. 6) Державна підтримка місцевого виробництва – можливість використання програми підтримки місцевих виробників.

Загрозами для діяльності ТОВ «Нестле Україна» виступають: 1) Економічна нестабільність – інфляція, знецінення гривні та макроекономічні ризики можуть негативно вплинути на витрати та доходи. 2) Військові дії – ризик пошкодження виробничих потужностей, порушення постачання ланцюгів та зниження купівельної ефективності населення. 3) Посилення конкуренції – з боку міжнародних і локальних виробників харчової продукції, таких як Mondelez, Mars, Roshen тощо. 4) Репутаційні ризики – у разі проблеми з якістю продукції чи несприйняття політики компанії споживачами. 5) Зміни у споживчих вподобаннях – перехід на інші види продуктів або брендів через зміну трендів чи зниження довіри до великих корпорацій. 6) Регуляторні виклики – зміна законодавства, яке може вплинути на логістику, оподаткування чи безпеку харчових продуктів.

Тож, SWOT-аналіз компанії «Нестле Україна» показує про її значні сили, які забезпечують конкурентну позицію на стабільному ринку. Серед них варто виділити глобальну підтримку корпорації Nestlé, високу впізнаваність брендів, різноманітність асортименту та дотримання міжнародних стандартів якості. Інноваційний підхід до виробництва та логістики, дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Однак компанія стикається з фінансовими викликами, такими як високий рівень заборгованості та низька автономність капіталу, що вказує на потребу у вдосконаленні управління фінансовими потоками. Обмежена присутність у преміум-сегменті та нішах органічних продуктів створює додаткові можливості для розширення. Залежність від глобальної репутації Nestlé може бути як перевагою, так і ризиком, у разі негативного впливу на імідж української філії. Серед можливостей для важливості компанії відзначити розширення асортименту у сфері здорової їжі та органічних продуктів, збільшення експорту до регіону Південно-Східної Європи, а також розвиток екологічних ініціатив. Використання програми лояльності та персоналізованих пропозицій сприятиме підвищенню довіри та лояльності клієнтів. Серед загроз слід виділити економічну нестабільність, ризики

військових дій, посилення конкуренції та зміни у споживчих вподобаннях. Регуляторні зміни також можуть створити проблеми для бізнесу. Для збереження та посилення своїх позицій компанія повинна зосередити зусилля на оптимізації фінансових потоків, активному впровадженні інноваційних технологій, розвитку клієнтської лояльності та адаптації до сучасних викликів. Це дозволить зміцнити її конкурентні переваги, забезпечити стабільний розвиток і ефективно реагувати на зовнішні загрози.

Таким чином, маркетингове середовище ТОВ «Нестле Україна» є динамічним та складним, що зумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Компанія успішно інтегрується в український ринок, пропонуючи широкий асортимент продукції, яка охоплює різноманітні сегменти, від масового ринку до спеціалізованого харчування. Висока пізнаваність брендів, таких як «Нескафе», «Мівіна», «Світоч» та «Торчин», забезпечує довіру споживачам, а відповідність міжнародним стандартам якості підтверджує надійність продукції. Маркетингова діяльність компанії характеризується використанням цифрових інструментів, таких як персоналізовані програми лояльності, активна присутність у соціальних мережах та впровадження сучасних технологій для залучення клієнтів. Разом з тим, необхідність адаптації до змін споживчих вподобань, особливо в сегментах здорового харчування та органічних продуктів, є місцем розвитку маркетингової стратегії. Логістична система ТОВ «Нестле Україна» базується на розгалуженій мережі сучасних виробничих потужностей, таких як заводи «Світоч», «Техноком» (бренд «Мівіна»), та ефективних каналах дистрибуції. Проте виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, ризиками військових дій і зростанням витрат на виробництво, створюють потребу у покращенні управління логістичними процесами. Особливу увагу необхідно приділити регулюванню фінансових потоків у межах логістичних систем. Зосередження уваги на вдосконаленні управління фінансовими потоками забезпечить стабільність логістичних процесів, знизить витрати та сприятиме адаптації до зовнішніх викликів. Впровадження заходів щодо оптимізації фінансових потоків, автоматизації фінансових операцій та моніторингу ризиків є ключовим завданням для забезпечення стабільного функціонування компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Компанія «Нестле Україна» є частиною глобальної корпорації Nestlé, яка є одним із провідних виробників продуктів харчування та напоїв у світі. В Україні компанія представлена з 1994 року і займає одну з провідних позицій у харчовій промисловості. Основні напрямки діяльності компанії включають виробництво та реалізацію продуктів харчування, напоїв, дитячого харчування, продуктів швидкого приготування та кормів для домашніх тварин. ТОВ «Нестле Україна» є частиною Південно-Східного ринку (SEM), яка об'єднує зазначені країни, що сприяє зміцненню позицій компанії в регіоні та забезпечує більшу тісну співпрацю між підрозділами. ТОВ «Нестле Україна» демонструє стабільне зростання доходів і активів, що говорить про наявність попиту на продукцію та ефективне управління виробничою базою. Однак суттєві збитки у фінансових результатах, значне зростання короткострокових зобов'язань і від'ємний власний капітал вказують на потребу в покращенні управління витратами, фінансовими потоками та борговими зобов'язаннями. Для забезпечення фінансової стійкості компанії необхідно спрямувати зусилля на оптимізацію витрат, зменшення боргового навантаження та підвищення ренти. Компанія стикається зі значними фінансовими викликами, які виражаються в низькій ліквідності, високому рівні заборгованості та від'ємному власному капіталі, що негативно впливають на її фінансову стійкість та операційну ефективність. Для стабілізації ситуації та підвищення стійкості компанії важливо звернути увагу на вдосконалення управління фінансовими потоками. Це покращить ліквідність, зменшить боргові навантаження та забезпечить фінансову прозорість. Також необхідно приділити особливу увагу оптимізації логістичних процесів, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити гнучкість постачань та покращити фінансові результати. Лише комплексний підхід до управління фінансами та логістикою може забезпечити компанії сталий розвиток довготривалої перспективи

Маркетингове середовище ТОВ «Нестле Україна» є динамічним та складним, що зумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Компанія

успішно інтегрується в український ринок, пропонуючи широкий асортимент продукції, яка охоплює різноманітні сегменти, від масового ринку до спеціалізованого харчування. Висока пізнаваність брендів, таких як «Нескафе», «Мівіна», «Світоч» та «Торчин», забезпечує довіру споживачам, а відповідність міжнародним стандартам якості підтверджує надійність продукції. Маркетингова діяльність компанії характеризується використанням цифрових інструментів, таких як персоналізовані програми лояльності, активна присутність у соціальних мережах та впровадження сучасних технологій для залучення клієнтів. Разом з тим, необхідність адаптації до змін споживчих вподобань, особливо в сегментах здорового харчування та органічних продуктів, є місцем розвитку маркетингової стратегії. Логістична система ТОВ «Нестле Україна» базується на розгалуженій мережі сучасних виробничих потужностей, таких як заводи «Світоч», «Техноком» (бренд «Мівіна»), та ефективних каналах дистрибуції. Проте виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, ризиками військових дій і зростанням витрат на виробництво, створюють потребу у покращенні управління логістичними процесами. Особливу увагу необхідно приділити регулюванню фінансових потоків у межах логістичних систем. Зосередження уваги на вдосконаленні управління фінансовими потоками забезпечить стабільність логістичних процесів, знизить витрати та сприятиме адаптації до зовнішніх викликів. Впровадження заходів щодо оптимізації фінансових потоків, автоматизації фінансових операцій та моніторингу ризиків є ключовим завданням для забезпечення стабільного функціонування компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Формування принципів управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві

А отже, як викладено у першому розділі, логістика – це складна, організаційно-правова інтегрована економічна система, що складається з взаємопов'язаних в єдиному процесі матеріальних, сервісних, інформаційних та фінансових потоків, сукупність яких визначає межі та завдання функціонування підприємства. Попри те, не завжди науковці визнають фінансові потоки рівноправними з матеріальними та сервісними потоками, все ж таки в умовах ринкової економіки ефективність діяльності будь-якої логістичної системи багато в чому як раз визначається через раціоналізацію руху фінансових потоків та їх оптимальним поєднанням з матеріальними, інформаційними та сервісними потоками.

Зважаючи на різноманітність думок науковців щодо змісту, значущості, місця та цілей управління фінансовими потоками у загальній логістичних системах на підприємстві, доцільним є виділення принципів, які виступають одночасно є базисом у системі фінансового менеджменту та віддзеркалюють найбільш суттєві відносини, взаємозв'язки та закономірності функціонування логістичних систем (табл. 3.1).

Принцип науковості передбачає використання сучасних наукових підходів, методів та інструментів для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень. Цей принцип ґрунтується на проведенні системного аналізу тенденцій, прогнозуванні розвитку економіки та оцінці зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на фінансові потоки. Науковість забезпечує формування управлінської політики на базі об'єктивних даних і фактів, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність логістичних процесів. Планування дій щодо формування системи управління фінансовими потоками має базуватися на комплексних дослідженнях економічних трендів, поведінки споживачів,

аналізі ринкових умов та інноваційних підходах до управління. Використання статистичних, економетричних та моделюючих методів сприяє визначенню оптимальних шляхів руху фінансових ресурсів і їх раціонального розподілу між складовими логістичної системи.

Таблиця 3.1

Принципи управління фінансовими потоками в логістичних системах [36]

Назва принципу	Характерні особливості
Науковість	підґрунтя для планування дій щодо формування системи управління фінансовими потоками в логістичних системах мають скласти наукові методи аналізу тенденцій і прогнозування розвитку економіки
Мінімізація ризику	в процесі управління фінансовими потоками в логістичних системах та виборі інструментів фінансового менеджменту представляється доцільним оцінювання і врахування розмаїття сучасних ризиків та викликів
Комплексність	управління фінансовими потоками, забезпечення їх раціонального руху досягається шляхом взаємоузгодження рішень щодо всіх операцій і процесів стосовно вхідних і вихідних фінансових потоків з іншими видами поточкових процесів (матеріальними, інформаційними тощо) у логістичному ланцюзі
Системність	об'єднання зусиль усіх учасників логістичної системи повинно бути сконцентровано на оптимізації витрат, в тому числі й фінансових
Законність	забезпечення верховенства права в сфері управління поточковими процесами в логістичних системах
Координованість	узгодження стратегічних пріоритетів та дій елементів логістичної системи та учасників логістичного ланцюга, які впливають на досягнення сукупного ефекту, необхідного для результативного управління поточковими процесами
Адаптивність	постійний моніторинг середовища та коригування цільових установок в сфері управління фінансовими потоками відповідно до існуючих викликів та загроз
Динамічність	забезпечення оптимальної швидкості руху фінансових потоків між учасниками логістичного ланцюга
Синергія	синхронізація основних дій учасників логістичного ланцюга в сфері оптимізації поточкових процесів

Принцип науковості також включає врахування результатів теоретичних досліджень і практичного досвіду, адаптацію до специфіки підприємства та його ринкового середовища. Він орієнтує на розробку стратегій управління фінансовими потоками з акцентом на їх стійкість, гнучкість та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Застосування цього принципу забезпечує послідовність, обґрунтованість і системність у прийнятті рішень, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Для реалізації принципу науковості в управлінні фінансовими потоками

у логістичній системі необхідно (рис. 3.1): 1) використання науково обґрунтованих методів аналізу та прогнозування: застосування математичного моделювання, статистичного аналізу та економетричних інструментів для оцінки ефективності руху фінансових потоків і розробки обґрунтованих управлінських рішень; 2) моніторинг і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: дослідження ринкових умов, економічних тенденцій, законодавчих змін та внутрішніх особливостей логістичної системи для адаптації фінансових рішень до актуальних викликів; 3) розробка інноваційних підходів та їх впровадження: інтеграція сучасних технологій; 4) регулярна оцінка та вдосконалення управлінських рішень: проведення фінансового аудиту, аналізу результатів управлінських заходів і коригування стратегій для підвищення їх ефективності.



Рис. 3.1. Елементи реалізації принципу науковості в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Принцип мінімізації ризику передбачає комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та зменшення впливу фінансових і логістичних ризиків. У процесі управління фінансовими потоками важливо враховувати розмаїття сучасних викликів, таких як нестабільність економічного середовища, валютні коливання, зміни в законодавстві, логістичні збої та непередбачувані витрати. Застосування цього принципу включає аналіз і прогнозування потенційних ризиків на всіх етапах руху фінансових потоків, від планування до їх оптимізації та регулювання. Доцільним є використання інструментів фінансового менеджменту, таких як страхування, диверсифікація джерел фінансування, створення резервних фондів, а також застосування сучасних технологій для моніторингу та управління ризиками. Особливу увагу слід приділяти розробці стратегій запобігання ризикам, таких як

запровадження систем раннього попередження про загрози у фінансових і логістичних процесах, а також адаптація підходів до управління відповідно до умов, що змінюються. Крім того, принцип мінімізації ризику передбачає проведення постійного аналізу ефективності обраних інструментів і механізмів з метою їх вдосконалення. Цей принцип є основою для забезпечення стійкості логістичних систем, підвищення їх гнучкості та зниження фінансових втрат. Реалізація цього підходу дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції на ринку навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

Для реалізації принципу мінімізації ризику в управлінні фінансовими потоками у логістичній системі необхідно (рис. 1.2): 1) ідентифікація та оцінка ризиків: виявлення потенційних фінансових і логістичних ризиків, аналіз їхнього впливу на діяльність підприємства та оцінка ймовірності їх виникнення; 2) використання інструментів управління ризиками: застосування страхування, резервування фінансових ресурсів, диверсифікації джерел фінансування та інших методів для зменшення негативних наслідків ризиків; 3) розробка антикризових стратегій: створення сценаріїв реагування на можливі ризикові ситуації, включаючи планування дій у випадку фінансових затримок або порушень логістичних ланцюгів; 4) моніторинг та оперативне коригування: постійний контроль за фінансовими потоками та умовами зовнішнього середовища, а також внесення змін у плани та стратегії управління у відповідь на виявлені загрози.

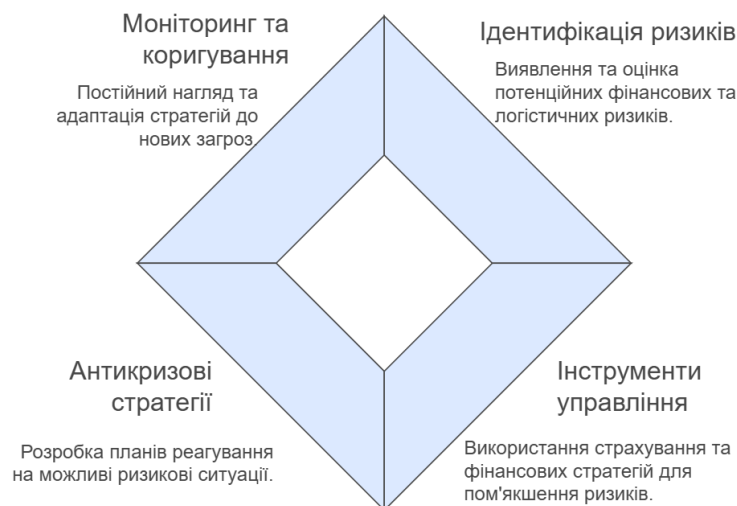


Рис. 3.2. Елементи реалізації принципу мінімізації ризику в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Принцип комплексності полягає у забезпеченні раціонального та узгодженого руху фінансових потоків у взаємозв'язку з іншими потоковими процесами, такими як матеріальні, інформаційні, сервісні та людські. Цей принцип передбачає цілісний підхід до управління, у якому рішення щодо фінансових потоків гармонійно інтегруються з усіма елементами логістичної системи. Комплексність управління фінансовими потоками досягається шляхом координації рішень, що охоплюють усі стадії логістичного ланцюга: від закупівлі сировини до постачання готової продукції кінцевому споживачеві. Вона включає узгодження графіків платежів із потоками матеріалів, організацію фінансування інвестиційних проектів, пов'язаних із логістикою, і забезпечення інформаційної підтримки для моніторингу руху ресурсів. Цей принцип також вимагає інтеграції фінансових процесів у рамках усієї логістичної системи, включаючи різні структурні підрозділи підприємства та його партнерів у логістичному ланцюгу. Такий підхід дозволяє зменшити витрати, уникнути дублювання функцій, знизити ризики фінансових втрат та підвищити загальну ефективність діяльності. Комплексний підхід дозволяє досягти гармонії між фінансовими ресурсами та іншими складовими логістичної системи, що є запорукою її стійкості та ефективності.

Для реалізації принципу комплексності в управлінні фінансовими потоками у логістичній системі необхідно (рис. 3.3): 1) інтеграція фінансових потоків із матеріальними, інформаційними, сервісними та людськими потоками: забезпечення їх взаємозв'язку для досягнення гармонійної роботи всіх складових логістичної системи; 2) координація рішень на всіх стадіях логістичного ланцюга: узгодження графіків платежів, фінансування інвестиційних проектів і забезпечення інформаційної підтримки для ефективного управління рухом ресурсів; 3) взаємодія структурних підрозділів та зовнішніх партнерів: інтеграція фінансових процесів у межах підприємства та з його партнерами в логістичному ланцюгу для забезпечення прозорості та ефективності операцій; 4) уникнення дублювання функцій та оптимізація витрат: впровадження узгоджених процедур і стандартів для мінімізації ризиків фінансових втрат і підвищення ефективності роботи всієї системи.

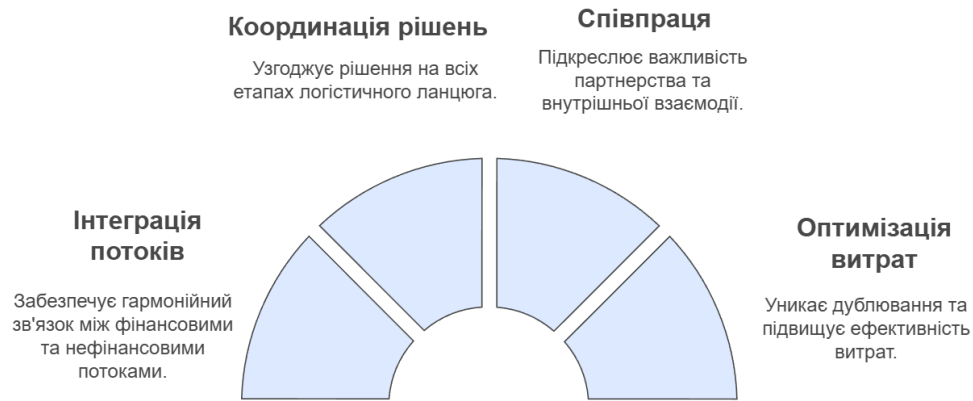


Рис. 3.3. Елементи реалізації принципу комплексності в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Принцип системності полягає в об'єднанні зусиль усіх учасників логістичного ланцюга для досягнення спільної мети – ефективної організації руху фінансових потоків, що сприяє оптимізації витрат і забезпеченню загальної стійкості системи. Цей принцип передбачає розгляд логістичної системи як єдиного цілісного механізму, у якому всі елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Системність передбачає гармонізацію фінансових потоків із матеріальними, інформаційними та іншими потоками, що дозволяє досягти збалансованого розвитку логістичної системи. У цьому контексті кожен учасник логістичного процесу – постачальник, виробник, перевізник, складський оператор чи дистриб'ютор – виконує свої функції за допомогою взаємодії з іншими стейкхолдерами для досягнення спільного результату. Реалізація принципу системності вимагає чіткого визначення ролей і завдань усіх учасників, розробки єдиних стандартів і регламентів, а також впровадження сучасних інформаційних технологій для забезпечення прозорості руху фінансових ресурсів. Інтеграція фінансових потоків у загальну систему управління логістикою дозволяє вчасно ідентифікувати проблемні зони, уникнути дублювання функцій і зменшити ризики фінансових втрат. Особливу увагу в рамках цього принципу слід приділяти координації дій між внутрішніми підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами. Це включає спільне планування фінансових операцій, прогнозування потреб у ресурсах, обмін інформацією та використання інноваційних підходів до управління. Системний підхід дозволяє

підприємству не тільки оптимізувати витрати, а й забезпечити стабільність фінансових потоків навіть в умовах змінного ринкового середовища. Завдяки дотриманню принципу системності логістична система стає більш гнучкою, інтегрованою та здатною оперативно реагувати на виклики, що є основою її конкурентоспроможності.

Для реалізації принципу системності в управлінні фінансовими потоками у логістичній системі необхідно (рис. 3.4): 1) гармонізація фінансових потоків із матеріальними, інформаційними та іншими потоками: забезпечення їхньої узгодженості для досягнення збалансованого розвитку всієї логістичної системи; 2) чітке визначення ролей і завдань учасників логістичної системи: розробка єдиних стандартів, регламентів і процедур для координації дій постачальників, виробників, перевізників, складських операторів і дистриб'юторів; 3) впровадження сучасних інформаційних технологій: інтеграція ERP- і TMS-систем для забезпечення прозорості та оперативності руху фінансових потоків, моніторингу проблемних зон і зменшення фінансових ризиків; 4) координація дій між внутрішніми підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами: спільне планування фінансових операцій, обмін інформацією та використання інноваційних підходів для підвищення ефективності логістичної системи.

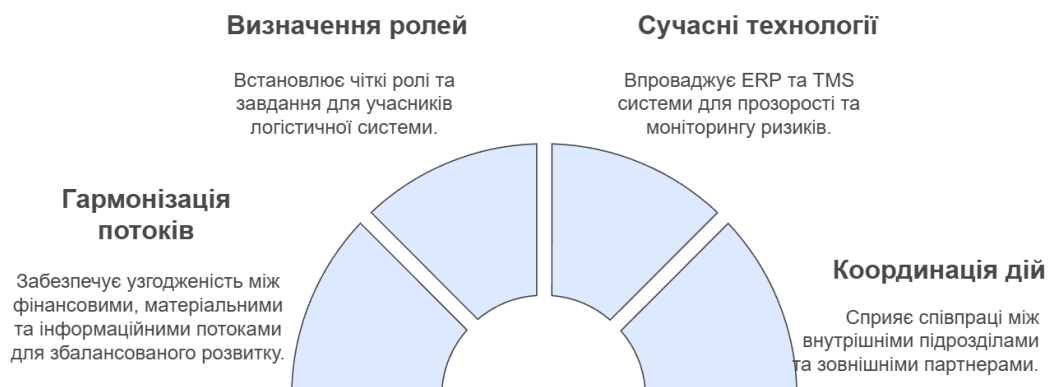


Рис. 3.4. Елементи реалізації принципу системності в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Принцип законності передбачає дотримання всіх норм законодавства, нормативно-правових актів і регуляторних вимог у процесі управління фінансовими ресурсами. Цей принцип є фундаментальним для забезпечення прозорості,

відповідності дій підприємства встановленим правилам та уникнення юридичних ризиків. Дотримання принципу законності вимагає врахування як національних, так і міжнародних стандартів, особливо у випадках, коли логістична система включає взаємодію із закордонними партнерами. Це стосується питань оподаткування, валютних операцій, митного оформлення, укладання договорів і виконання фінансових зобов'язань. Верховенство права у фінансових процесах забезпечує захист прав і інтересів усіх сторін, що беруть участь у логістичній системі.

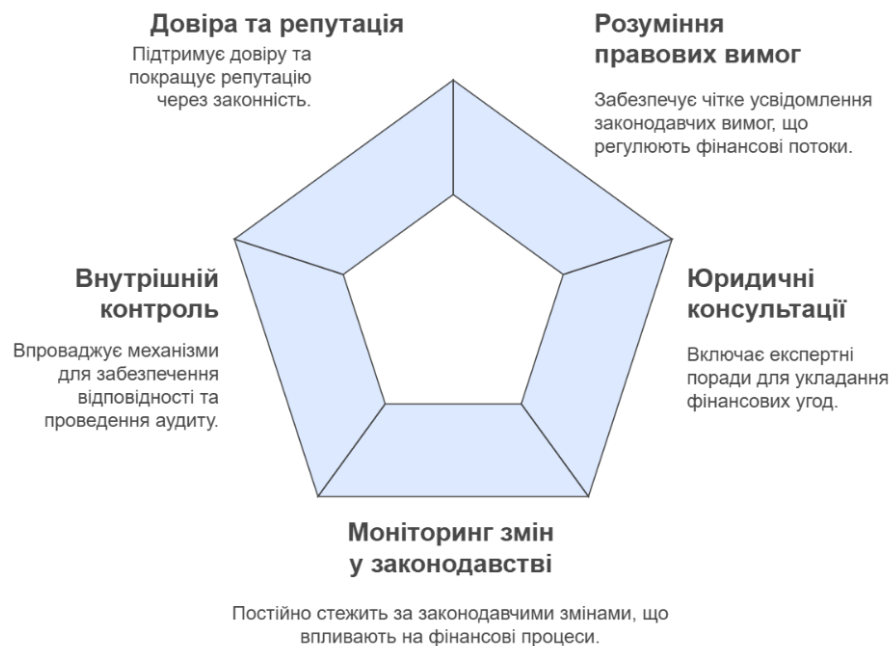


Рис. 3.5. Елементи реалізації принципу законності в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Для реалізації цього принципу необхідно (рис. 3.5): 1) чітке розуміння правових вимог, які регулюють рух фінансових потоків; 2) використання консультацій із юридичними фахівцями при укладанні фінансових договорів та угод; 3) постійний моніторинг змін у законодавстві, що можуть вплинути на логістичні та фінансові процеси; 4) впровадження механізмів внутрішнього контролю та аудиту, які забезпечують відповідність діяльності компанії чинним нормам; 5) дотримання законності у фінансових потоках також сприяє створенню довіри між партнерами, зміцненню репутації компанії та зниженню ризику санкцій або штрафних санкцій. Принцип законності є запорукою сталого розвитку логістичної системи, оскільки забезпечує її безпеку та стабільність у довгостроковій

перспективі. Це також дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції та змінного регуляторного середовища.

Принцип координованості означає узгодження дій, рішень і стратегічних пріоритетів усіх елементів логістичної системи та учасників логістичного ланцюга. Це спрямовано на досягнення синергетичного ефекту, який дозволяє забезпечити ефективний рух фінансових ресурсів і оптимізацію їх використання. Координованість передбачає гармонізацію цілей між різними підрозділами підприємства (закупівлі, виробництво, складування, транспортування) та зовнішніми партнерами (постачальниками, дистриб'юторами, клієнтами). Узгодження фінансових потоків із матеріальними, інформаційними та іншими потоками в логістичній системі створює умови для підвищення її гнучкості та адаптивності до ринкових змін.

Для реалізації принципу координованості необхідно (рис. 3.6): 1) єдина стратегія: визначення спільних цілей і стандартів, що регулюють рух фінансових потоків у межах логістичного ланцюга; 2) комунікація: забезпечення постійного обміну інформацією між учасниками логістичної системи щодо фінансових потреб, ресурсів та очікуваних результатів; 3) планування: спільне розроблення фінансових планів, бюджетів і графіків платежів для досягнення балансу між потребами різних сторін; 4) моніторинг: регулярний контроль виконання узгоджених дій для забезпечення досягнення запланованих фінансових результатів.

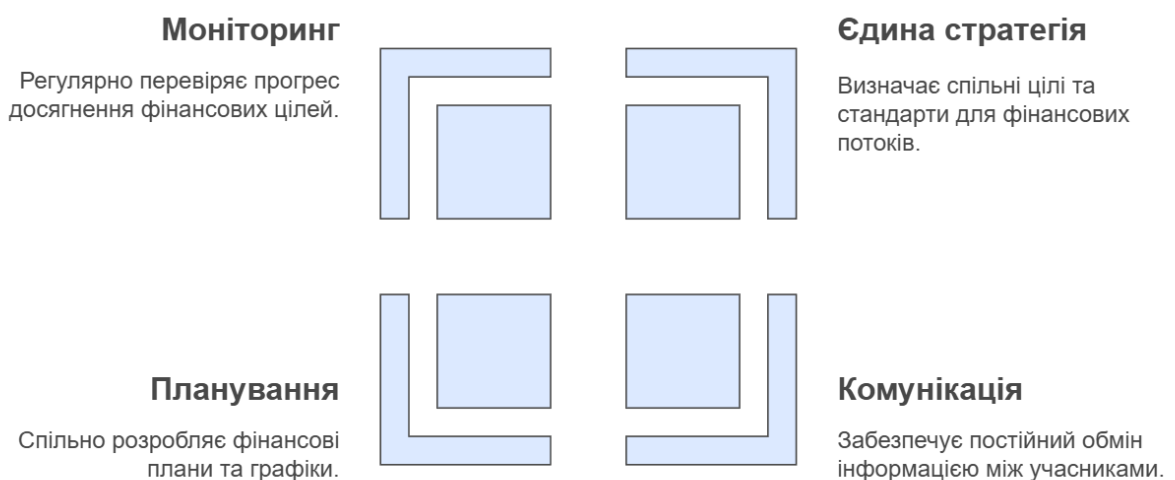


Рис. 3.6. Елементи реалізації принципу координованості в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Принцип адаптивності передбачає здатність системи реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі шляхом коригування цілей, стратегій і операційних процесів. Адаптивність є ключовим чинником для забезпечення гнучкості фінансового управління, що дозволяє ефективно реагувати на виклики, ризики та загрози. Цей принцип базується на постійному моніторингу середовища, включаючи економічні умови, зміни в законодавстві, поведінку споживачів, валютні коливання, вплив геополітичних факторів та інші критичні аспекти. Зібрані дані аналізуються для своєчасного прийняття рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і максимізацію можливостей. Завдяки принципу адаптивності підприємства можуть не лише зберігати стійкість у несприятливих умовах, але й знаходити нові можливості для розвитку.

Для реалізації принципу адаптивності необхідно (рис. 3.7): 1) постійний моніторинг: використання сучасних аналітичних інструментів і технологій для відстеження змін у середовищі; 2) гнучкість планування: створення фінансових планів, які легко адаптуються до змінних умов; 3) прогнозування: аналіз потенційних сценаріїв розвитку подій та підготовка альтернативних стратегій; 4) автоматизація процесів: застосування ERP-систем і інформаційних платформ для швидкої адаптації фінансових потоків до змін.

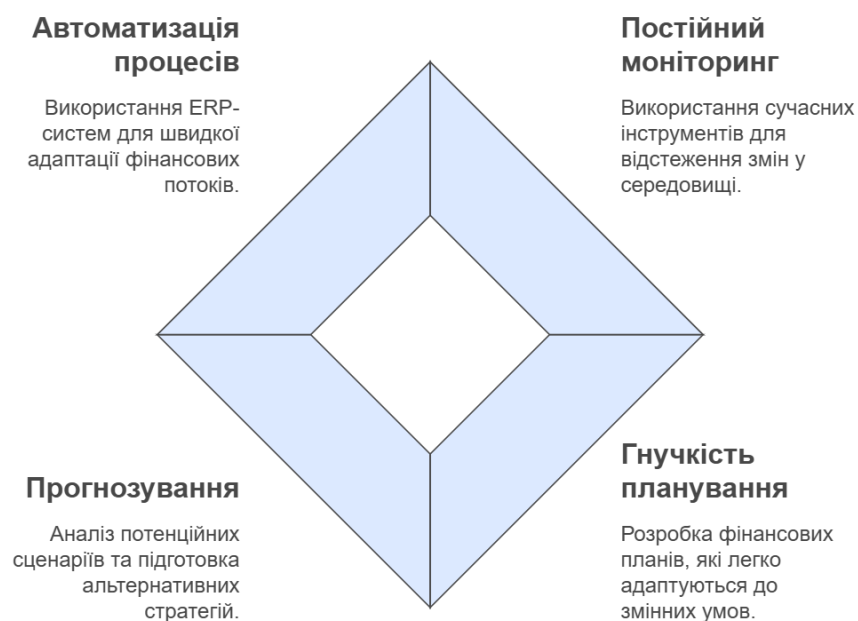


Рис. 3.7. Елементи реалізації принципу адаптивності в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Принцип динамічності передбачає забезпечення оптимальної швидкості та безперервності руху фінансових ресурсів між усіма учасниками логістичного ланцюга. Цей принцип спрямований на створення гнучкої, ефективної системи, яка швидко реагує на зміни в потребах і умовах ринку, забезпечуючи своєчасне виконання фінансових зобов'язань та підтримку стабільності матеріальних і інформаційних потоків. Динамічність у фінансових потоках означає, що фінансові ресурси повинні переміщуватися з мінімальними затримками, що особливо важливо в умовах динамічного ринку та високої конкуренції. Це включає своєчасне фінансування закупівель, обслуговування замовлень, здійснення розрахунків із постачальниками, перевізниками та клієнтами, а також забезпечення оборотності коштів.

Для реалізації принципу динамічності необхідно (рисю 3.8): 1) оптимізація процедур платежів: використання сучасних електронних платіжних систем для прискорення розрахунків; 2) інтеграція автоматизованих систем: впровадження ERP- і TMS-систем для управління фінансовими потоками у реальному часі; 3) управління дебіторською і кредиторською заборгованістю: скорочення термінів оплати рахунків і своєчасне надходження коштів; 4) моніторинг швидкості руху фінансових потоків: використання ключових показників ефективності (KPI), таких як оборотність дебіторської заборгованості чи період інкасації коштів; 5) запровадження механізмів попереднього фінансування: використання факторингу, лізингу чи кредитування для зменшення фінансових затримок.

Динамічність також передбачає гнучкість фінансової системи у випадку змінних умов, таких як раптові затримки поставок, порушення логістичних ланцюгів чи необхідність оперативного перерозподілу ресурсів. Забезпечення швидкого руху фінансових потоків дозволяє підтримувати стабільність роботи всієї логістичної системи, уникати затримок у постачанні та знижувати витрати, пов'язані з неефективним управлінням ресурсами. Реалізація принципу динамічності є ключовою умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки він забезпечує оперативність, узгодженість і економічну ефективність усіх процесів у логістичній системі.



Рис. 3.8. Елементи реалізації принципу динамічності в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Принцип синергії полягає у забезпеченні узгоджених дій усіх учасників логістичного ланцюга, спрямованих на досягнення спільних цілей в оптимізації фінансових потоків. Суть цього принципу полягає в тому, що спільна взаємодія та координація дій різних учасників дає кращі результати, ніж сума їхніх індивідуальних зусиль. Синергія дозволяє створити інтегровану систему, у якій фінансові, матеріальні, інформаційні та інші потоки функціонують як єдиний механізм. Завдяки цьому можна досягти таких результатів: 1) підвищення швидкості руху фінансових потоків за рахунок узгоджених графіків платежів та обміну інформацією між учасниками; 2) скорочення витрат через усунення дублювання функцій або надлишкових операцій; 3) підвищення стійкості фінансових процесів до зовнішніх ризиків за рахунок колективного управління ресурсами. Синхронізація дій учасників логістичного ланцюга дозволяє підвищити ефективність управління фінансовими потоками за рахунок взаємного доповнення їхніх силних сторін. Наприклад, своєчасна оплата рахунків з боку клієнтів може стимулювати швидке виконання замовлень, тоді як ефективна координація між постачальниками і перевізниками зменшує фінансові затримки.

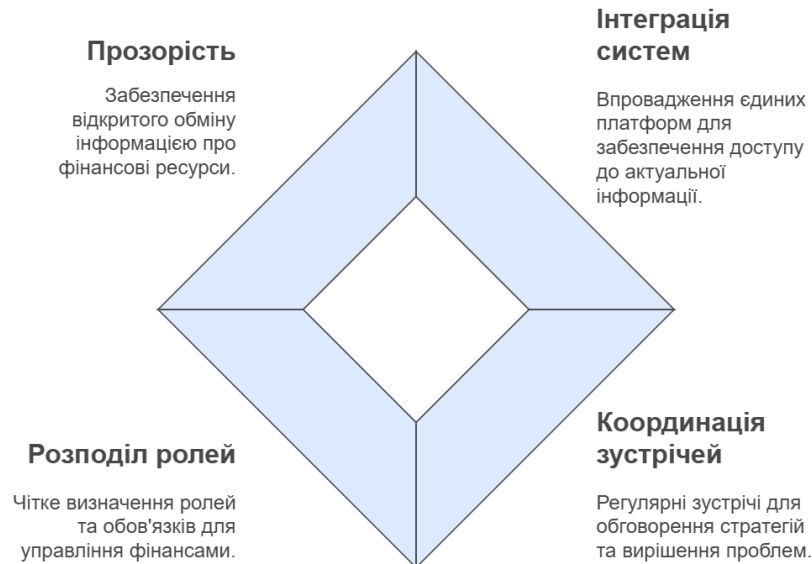


Рис. 3.9. Елементи реалізації принципу синергії в управлінні фінансовими потоками у логістичних системах

Для реалізації принципу синергії необхідно (рис. 3.9): 1) інтеграція: впровадження єдиних інформаційних платформ, наприклад, ERP- та TMS-систем, що забезпечують доступ усіх учасників до актуальної інформації; 2) координація: проведення регулярних зустрічей і нарад між партнерами для обговорення стратегій, фінансових планів та вирішення проблемних питань; 3) розподіл відповідальності: чітке визначення ролей і обов'язків кожного учасника в управлінні фінансовими потоками; 4) прозорість: забезпечення відкритого обміну інформацією між учасниками щодо фінансових ресурсів, витрат та надходжень. Цей принцип забезпечує економію ресурсів, зниження витрат, підвищення оперативності та гнучкості логістичної системи. Його реалізація сприяє створенню довготривалих партнерських відносин між учасниками логістичного ланцюга, що є важливою умовою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Таким чином, зважаючи на різноманітність думок науковців щодо змісту, значущості, місця та цілей управління фінансовими потоками у загальній логістичних системах на підприємстві, доцільним є виділення принципів, які виступають одночасно є базисом у системі фінансового менеджменту та віддзеркалюють найбільш суттєві відносини, взаємозв'язки та закономірності функціонування логістичних систем.

3.2. Впровадження змін в управлінні фінансовими потоками в логістичних системах у кризовий та посткризовий періоди

Рух різних видів ресурсів у рамках логістичного комплексу породжує логістичні операції та дії, що являють собою рух фінансових ресурсів, який супроводжує рух матеріальних ресурсів. Так під час відвантаження товарів покупцю виникає фінансовий потік, пов'язаний зі здійсненням грошових розрахунків між покупцем і продавцем за реалізовану продукцію. Потоки, що виникають під час здійснення певної логістичної операції, як правило, не синхронні в часі. Виключенням є наявність умов договору між продавцем і покупцем, що передбачають форми розрахунків авансом або оплату в певні терміни після моменту відвантаження товару. Фінансовий потік є похідним від матеріального та сервісного потоків і невіддільним від них [4].

З 2014 року економіка України функціонувала в умовах гібридної війни з РФ, та, виявивши відносну стійкість, швидко перейшла від фази кризи до фази відновлювального зростання. Але внаслідок повномасштабної війни, розв'язаної РФ у лютому 2022 року, економіка України знову зазнала змін. В останні роки вважалося, що підприємства повинні надавати перевагу фінансовій ефективності, а не масштабу логістичної діяльності при організації ланцюга постачання. При цьому консолідація потужностей усіх сторін (учасників) логістичної системи повинна бути спрямована на зниження рівня всіх видів затрат, в тому числі й фінансових [29].

У час коли економіка України намагається оговтуватися від наслідків війни, логістична діяльність зіштовхнеться з низкою серйозних проблем (рис. 3.10). Як наслідок, виникне потреба в удосконаленні фінансових аспектів діяльності, зокрема, зниження доданої вартості та оптимізації ланцюгів постачання. Тобто усім учасникам логістичного процесу необхідно буде підвищити фінансову стійкість, не знижуючи своєї економічної ефективності [29].

Під терміном «фінансова стійкість» слід розуміти здатність суб'єктів ринкової економіки справлятися зі стресом, відновлювати критично важливі функції і розвиватися в нових умовах. Слід зазначити, що, як правило, стабільність

ланцюга логістичної системи може знизити зовнішній вплив на продуктивність та підвищити швидкість і ступінь відновлення. Фінансова стійкість дає змогу миттєво реагувати на потреби клієнтів та підтримувати високий рівень обслуговування, одночасно контролюючи оборотний капітал і витрати [29].

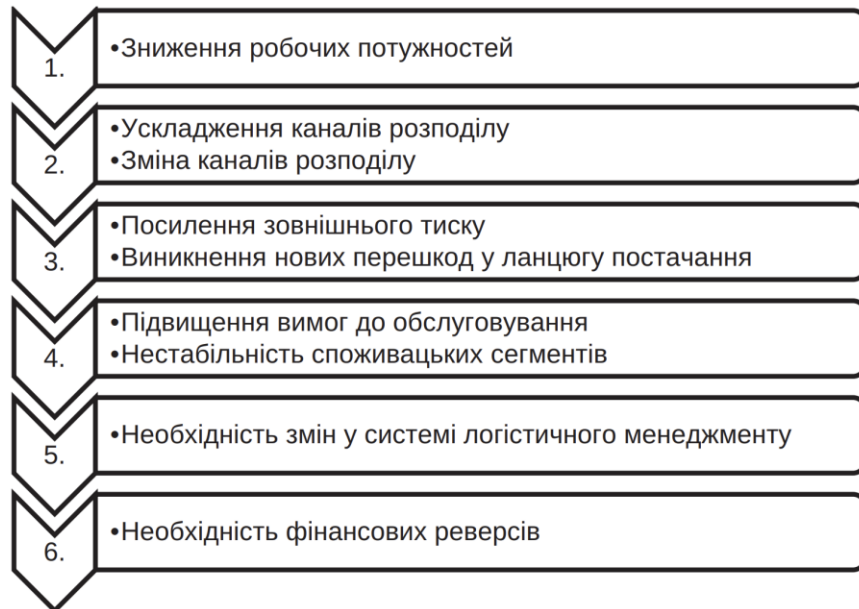


Рис. 3.10. Можливі проблеми у сфері логістичної діяльності у посткризовий період [29]

Для забезпечення умов фінансової стійкості та удосконалення системи управління фінансовими потоками в логістичних системах у кризовий та посткризовий періоди пропонується реалізувати наступні напрями удосконалення системи управління фінансовими потоками у логістичних системах для забезпечення фінансової стійкості. До таких напрямів належать: використання буферних та транспортних запасів; перепроєктування глобальної логістичної мережі; встановлення нових параметрів для критичних меж ланцюга постачання; активізація управління постачальниками; наскрізний менеджмент логістичного ланцюга; управління фінансовими ризиками; планування діяльності на основі інноваційних технологій, прогнозування та моделювання (рис. 3.11) [29].

У реалізації кожного з напрямів удосконалення системи управління фінансовими потоками у логістичних системах для забезпечення фінансової стійкості підприємства у кризовий та посткризовий періоди особливу роли відіграє система методів та інструментів.



Рис. 3.11. Пропоновані напрями удосконалення системи управління фінансовими потоками у логістичних системах для забезпечення фінансової стійкості підприємства у кризовий та посткризовий періоди [29]

Розглянемо більш детально кожен з напрямів [32]:

1) Використання буферних та транспортних запасів відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості підприємств, які займають стабільні конкурентні позиції на ринку, дозволяючи їм ефективніше справлятися з викликами сучасності у повсякденних операціях у логістичних системах. Це забезпечується завдяки можливості гнучко адаптувати логістичні стратегії, зокрема переходу від первинних маршрутів транспортування матеріалів до альтернативних шляхів (перерозподілу поставок) та/або швидкої заміни постачальників. Ключовим елементом у цьому контексті є інтеграція управління фінансовими потоками, які безпосередньо впливають на підтримку запасів і ефективність їх використання. Для підтримки логістичної системи в умовах нестабільності важливо здійснювати перепроєктування глобальної дистриб'юторської мережі з урахуванням ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем. Встановлення нових

параметрів для управління буферними запасами, таких як оптимальний рівень запасів у критичних точках логістичного ланцюга, сприяє зниженню ризиків затримок і фінансових втрат. Тож, поєднання управління буферними запасами з фінансовими потоками створює стійку логістичну систему, яка здатна ефективно адаптуватися до змінних умов ринку, знижуючи ризики та підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

У реалізації наряду вдосконалення фінансових потоків для підтримки буферних та транспортних запасів пропонується застосовати систему інструментів, склад та зміст якої подано у табл. 3.2.

Прожовані інструменти забезпечать підприємству додаткові джерела фінансування для підтримки буферних та транспортних запасів з метою підвищення гнучкості операційної діяльності та стійкості до зовнішніх ризиків.

Таблиця 3.2

Пропонована система інструментів управління фінансовими потоками для підтримки буферних та транспортних запасів підприємства

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації наряду
Фінансове планування та резервування	Створення фінансових резервів для підтримки додаткових витрат на буферні запаси та їхнє оперативне використання у разі збоїв у постачанні.
Інструменти управління дебіторською та кредиторською заборгованістю	Оптимізація строків платежів для постачальників і споживачів, щоб забезпечити достатній обіг коштів для підтримки буферів.
Факторинг та форфейтинг	Використовуються для покращення грошового потоку та зменшення ризиків неплатежів з боку клієнтів.
Лізинг транспортних засобів та складів	Залучення лізингових послуг для розширення інфраструктури без значного навантаження на капітал підприємства
Контроль і моніторинг витрат	Впровадження автоматизованих систем контролю витрат на утримання запасів та управління логістичними потоками для підвищення прозорості та ефективності
Розробка гнучких бюджетів	Використання адаптивного підходу до фінансового планування, що дозволяє оперативно змінювати статті витрат відповідно до ситуації на ринку
Інвестування в цифрові платформи та аналітичні системи	Впровадження програмного забезпечення для моделювання логістичних сценаріїв і прогнозування фінансових наслідків різних стратегій
Контракти з постачальниками з опціями «відстрочених платежів»	Переговори про умови, які дозволяють гнучко керувати платежами у разі перебоїв у постачанні

2) Перепроєктування глобальної логістичної мережі є важливим інструментом забезпечення стійкості та гнучкості логістичних процесів у сучасних

умовах. Стабільна мережа постачання та розподілу продукції сприяє адаптивності логістичних операцій завдяки впровадженню вибіркового резервування, таких як «подвійне постачання», що мінімізує ризики залежності від єдиного каналу постачання. Інші ефективні підходи включають стратегічне розташування логістичних об'єктів у географічній близькості один до одного для зменшення впливу глобальних логістичних збоїв, а також вертикальну інтеграцію для самостійного забезпечення ключових логістичних компонентів, включаючи IT-інфраструктуру. Ключову роль у процесі перепроєктування відіграє комплексна оцінка фінансових ризиків, яка дозволяє збалансувати показники гнучкості, ефективності та результативності мережі. Тож, перепроєктування глобальної логістичної мережі, що враховує взаємозв'язок фінансових потоків із матеріальними та інформаційними процесами, дозволяє досягти стабільності та ефективності логістичної системи, що є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У реалізації напряму вдосконалення фінансових потоків у межах перепроєктування глобальної логістичної мережі пропонується застосовувати систему інструментів, склад та зміст якої подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пропонована система інструментів управління фінансовими потоками у межах перепроєктування глобальної логістичної мережі підприємства

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації напряму
Розробка фінансових резервів	Формування фондів для підтримки додаткових витрат на резервні канали постачання та розподілу. Резервування коштів для оперативного розгортання «подвійного постачання» у разі збоїв.
Фінансове моделювання та аналіз ризиків	Використання аналітичних інструментів для оцінки фінансових ризиків, пов'язаних із змінами у структурі логістичної мережі. Прогнозування витрат і вигід від впровадження резервних механізмів, таких як вертикальна інтеграція чи децентралізація об'єктів.
Лізинг та аутсорсинг	Використання лізингових інструментів для забезпечення необхідної інфраструктури (транспорт, склади). Аутсорсинг логістичних функцій для скорочення фінансових витрат на управління складними мережами.
Кредитування та проектне фінансування:	Отримання цільових кредитів для інвестицій у будівництво або реорганізацію логістичних об'єктів. Використання проектного фінансування для реалізації інфраструктурних змін із залученням зовнішніх інвесторів.
ERP-системи для управління фінансовими потоками	Інтеграція цифрових систем управління, що дозволяють синхронізувати фінансові, матеріальні та інформаційні потоки. Використання модулів для моніторингу витрат і оцінки ефективності нових логістичних схем.

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації напряму
Договори з умовами гнучкого ціноутворення	Укладання контрактів із постачальниками з можливістю коригування цін залежно від змін у логістичних умовах.
Страховання ризиків у логістиці	Впровадження страхування для покриття можливих фінансових втрат у разі збоїв постачання або неефективності резервних каналів.
Інвестиції в автоматизацію та ІТ-рішення	Розробка та впровадження інструментів для оптимізації руху фінансових потоків і управління резервними запасами. Забезпечення власними ІТ-компонентами для зниження залежності від зовнішніх постачальників.

Пропоновані інструменти дозволяють підприємствам ефективно реалізовувати заходи щодо підвищення гнучкості логістичних процесів, знижуючи фінансові ризики та забезпечуючи фінансову стабільність навіть у разі глобальних логістичних викликів.

3) Встановлення нових параметрів для критичних меж ланцюга постачання є важливим етапом забезпечення стійкості логістичних систем та ефективного управління фінансовими потоками. Для досягнення фінансової стійкості необхідно розробити багаторівневу стратегію інвентаризації, яка дозволяє отримувати більш точні дані у ключових вузлах ланцюга постачання, особливо в умовах високої волатильності ринку. Необхідно ідентифікувати чинники, які сигналізують про потребу в додаткових виробничих потужностях або активації наявних, базуючись на аналізі тенденцій логістичного споживання, що допоможе підприємству ефективно розподіляти фінансові ресурси та уникати перевитрат, пов'язаних із надмірним інвестуванням у нерентабельні процеси. Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та моделювання сценаріїв дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін ринку. Інтеграція фінансових потоків із іншими логістичними процесами, такими як інвентаризація, прогнозування попиту та управління замовленнями, сприяє підвищенню ефективності управління. Тож, встановлення нових параметрів для критичних меж постачання є стратегічно важливим кроком у зміцненні фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У реалізації напряму вдосконалення фінансових потоків при встановленні нових параметрів для критичних меж ланцюга постачання пропонується

застосовати систему інструментів, склад та зміст якої подано у табл. 3.4.

Такі інструменти допоможуть керівництву підприємства встановити нові параметри для критичних меж ланцюга постачання з метою підвищити ефективність використання ресурсів і адаптивність до зовнішніх умов.

Таблиця 3.4

Пропонована система інструментів управління фінансовими потоками при встановленні нових параметрів для критичних меж ланцюга постачання

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації наряду
Фінансове планування та бюджетування	Розробка бюджету для інвентаризації на кожному рівні ланцюга постачання. Визначення фінансових лімітів для розширення або активації виробничих потужностей залежно від прогнозованих потреб
ERP- та SCM-системи для автоматизації фінансових процесів	Впровадження систем управління ресурсами, що інтегрують фінансові, матеріальні та інформаційні потоки. Використання SCM-систем для відстеження змін у попиту та адаптації фінансових планів у реальному часі
Прогнозування попиту та планування потужностей	Використання аналітичних інструментів для моделювання попиту та оцінки фінансових наслідків змін у використанні потужностей. Прогнозування логістичного споживання для визначення потреб у фінансових ресурсах.
Інструменти управління запасами	Впровадження ABC- та XYZ-аналізу для оптимізації фінансування запасів залежно від їхньої важливості та стабільності попиту. Розрахунок економічного обсягу замовлення (EOQ) для мінімізації витрат на інвентаризацію.
Контроль та управління грошовими потоками	Моніторинг витрат, пов'язаних із запасами, та контроль за виконанням фінансових планів. Застосування політик управління дебіторською та кредиторською заборгованістю для зменшення фінансових розривів.
Стратегії фінансування розширення потужностей	Використання інвестиційного кредитування, лізингу або венчурного фінансування для розширення або активації виробничих потужностей. Оцінка окупності інвестицій у розширення на основі прогнозованого попиту.
Гнучке ціноутворення та управління замовленнями	Розробка гнучких цінових моделей, які дозволяють ефективно реагувати на зміну попиту. Узгодження термінів виконання замовлень із фінансовими можливостями підприємства.
Страховання ризиків інвентаризації	Захист фінансових ресурсів від можливих збитків, пов'язаних із надлишковими або дефіцитними запасами, за допомогою страхування.
Інвестиції в технології моніторингу	Використання IoT-рішень (Internet of Things, Інтернет речей) та AI-рішень (Artificial Intelligence, Штучний інтелект) для збору даних у реальному часі щодо рівня запасів, продуктивності потужностей та ефективності виконання замовлень.
Фінансова оптимізація за допомогою аналізу показників	Визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів реалізації стратегії та адаптації фінансових планів.

4) Активізація управління постачальниками. Оцінка потенційних ризиків у роботі з постачальниками та своєчасне коригування взаємовідносин

сприяють забезпеченню доступності ресурсів і прозорості процесів на всіх рівнях постачання, що дозволяє підприємству підтримувати безперервність логістичних операцій та уникати фінансових втрат. Для ефективного управління постачальниками необхідно систематично відстежувати ключові показники ефективності (наприклад, терміни та обсяги постачання) та показники ризику (зокрема, кредитну історію, географічну концентрацію постачальників, їхню репутацію на ринку). Інтеграція в заходи управління постачальниками інструментів управління фінансовими потоками дозволяє оптимізувати витрати на закупівлі та уникати перевитрат. Крім того, встановлення чітких фінансових умов та інструментів для оперативних розрахунків із постачальниками допомагає зміцнювати партнерські відносини. Тож, активне управління постачальниками не лише сприяє стабільності та ефективності логістичної системи, але й забезпечує злагоджений рух фінансових потоків, що є ключовим фактором для підтримання конкурентоспроможності підприємства.

У реалізації напряму вдосконалення фінансових потоків задля активізації управління постачальниками пропонується застосовувати систему інструментів, склад та зміст якої подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Пропонована система інструментів управління фінансовими потоками при активізації управління постачальниками

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації напряму
Фінансовий аналіз та оцінка постачальників	Застосування методів фінансового аналізу для перевірки кредитної історії постачальників. Оцінка фінансової стійкості постачальників на основі їхніх балансів, звітів про прибутки та збитки.
Укладання контрактів з чіткими фінансовими умовами	Включення умов про штрафи за невиконання термінів постачання та компенсації у випадку збоїв. Узгодження умов відстрочення або часткової передоплати для зниження фінансових ризиків.
Використання ключових показників ефективності (KPI)	Розробка фінансових KPI для моніторингу термінів постачання, обсягів і вартості ресурсів. Відстеження ключових показників ризику (KRI), таких як географічна концентрація постачальників та стабільність їхніх фінансових потоків.
Інструменти ризик-менеджменту	Використання SWOT-аналізу для визначення слабких місць у відносинах із постачальниками. Розробка сценаріїв для управління фінансовими ризиками, наприклад, зміна постачальника у разі критичної ситуації
Фінансування та страхування ризиків	Використання страхування для покриття можливих збитків через затримки або зриви постачання. Резервування фінансових ресурсів для забезпечення стабільності у разі затримки розрахунків із постачальниками

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації напряму
Системи електронного обміну даними (EDI)	Впровадження автоматизованих систем для обміну інформацією про стан поставок, фінансові транзакції та інші операції в реальному часі.
Факторинг для постачальників	Пропонування постачальникам використання факторингових послуг для зниження їхніх фінансових ризиків і забезпечення стабільності у поставках.
Інвестиції у диверсифікацію постачальників	Виділення фінансових ресурсів для пошуку та перевірки альтернативних постачальників, що знижує залежність від одного джерела.
Моніторинг ринкових умов та географічної концентрації ризиків	Оцінка впливу геополітичних факторів на поставання та прийняття рішень щодо роботи з постачальниками з різних регіонів
Формування довгострокових партнерств	Встановлення стратегічних фінансових відносин із постачальниками для забезпечення прозорості та взаємовигідної співпраці

Пропоновані інструменти спрямовані на забезпечення стабільності і прозорості у роботі з постачальниками за рахунок врегулювання фінансових потоків задля зменшення ризиків збою в поставках.

5) Наскрізний менеджмент логістичного ланцюга. Підприємства, що займають провідні конкурентні позиції, розуміють, що здатність реагувати на непередбачені події часто залежить не лише від їхніх власних активів, але й від ресурсів третіх сторін, які забезпечують підтримку логістичних процесів. Для прискорення адаптації до таких ситуацій необхідно налаштувати прозорість усього логістичного ланцюга та забезпечити високий рівень співпраці між усіма учасниками логістичної системи. Прозорість логістичного ланцюга передбачає охоплення всіх ключових елементів: постачальників різних рівнів, транспортних компаній, складських операторів та логістичних посередників у каналах збуту, що дозволяє підприємству отримувати повну картину руху ресурсів і товарів у реальному часі, що є критично важливим для своєчасного прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом наскрізного менеджменту є інтеграція фінансових потоків у загальну систему управління логістичними процесами. Прозорість у русі фінансових ресурсів, яка досягається завдяки аналітичним системам, дозволяє підприємствам ефективно контролювати витрати, оптимізувати розрахунки з постачальниками та логістичними посередниками, а також уникати фінансових затримок. Це, у свою чергу, сприяє

зміцненню довгострокових партнерських відносин і підвищенню загальної стійкості логістичного ланцюга. Тож, наскрізний менеджмент логістичного ланцюга стає основою для побудови стійкої логістичної системи, яка ефективно поєднує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги навіть в умовах непередбачуваних змін.

У реалізації напряму вдосконалення фінансових потоків при впровадженні наскрізного менеджменту логістичного ланцюга пропонується застосовувати систему інструментів, склад та зміст якої подано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Пропонована система інструментів управління фінансовими потоками при впровадженні наскрізного менеджменту логістичного ланцюга

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації напряму
Інтегровані ERP-та TMS-системи	Впровадження систем управління ресурсами підприємства (ERP) та транспортними процесами (TMS) для інтеграції даних про фінансові, матеріальні та інформаційні потоки. Автоматизація обліку фінансових транзакцій між учасниками логістичного ланцюга.
Бюджетування та фінансове планування	Розробка бюджету для підтримки інформаційних технологій і аналітичних систем. Планування витрат на адаптацію до непередбачених подій через резервування коштів.
Фінансовий контроль та аудит логістичних операцій	Впровадження фінансового моніторингу витрат на кожному етапі логістичного процесу. Регулярний аудит фінансових потоків для виявлення «вузьких місць» у взаємодії з логістичними партнерами.
Використання сучасних аналітичних систем	Інвестування в аналітичні платформи для обробки великих обсягів даних (Big Data) з метою прогнозування фінансових потреб і ризиків. Реалізація хмарних сервісів для забезпечення прозорості руху фінансових потоків у реальному часі.
Фінансові інструменти управління ризиками	Використання страхування для захисту фінансових потоків у разі збою в логістичному ланцюзі. Застосування фінансових деривативів для хеджування ризиків, пов'язаних із постачанням та коливанням цін.
Факторинг та форфейтинг	Залучення цих інструментів для забезпечення гнучкості фінансових потоків між постачальниками та логістичними посередниками.
Розробка фінансових стимулів для співпраці	Впровадження бонусних програм для логістичних партнерів за виконання планових завдань. Знижки та премії для постачальників і посередників, які забезпечують оперативність і якість обслуговування.
Контракти з умовами SLA (Service Level Agreement)	Укладання угод із чіткими фінансовими параметрами відповідальності за порушення строків або умов поставок.
Інвестиції у видимість логістичного ланцюга	Фінансування розробки та впровадження трекінгових систем для відстеження руху товарів і пов'язаних фінансових операцій.
Спільне фінансування інновацій	Створення спільних фондів для розробки та впровадження інноваційних рішень між учасниками логістичного ланцюга.

Такі інструменти дозволяють досягти оптимальної прозорості, підвищити координацію та швидкість прийняття рішень у логістичному ланцюзі, а також

забезпечити стійкість фінансових потоків у разі непередбачених обставин.

б) Управління фінансовими ризиками у логістичних системах передбачає чітке визначення та аналіз фінансового оточення підприємства, яке включає як зовнішні, так і внутрішні чинники, які впливають на рух фінансових потоків. До ключових елементів фінансового оточення належать фінанси, джерела і споживачі ресурсів, а також фінансові потоки, що виникають у межах логістичних відносин. При дослідженні фінансового оточення для кожного логістичного комплексу мають аналізуватися параметри фінансових потоків, зокрема: ліквідність і доступність фінансових ресурсів, їхня вартість і значущість, контрольованість і впорядкованість фінансових операцій, ступінь деталізації потоків, а також конкурентність та кількість джерел і споживачів фінансових ресурсів. Для підвищення ефективності управління ризиками до цього аналізу необхідно додати процедуру комплексного моніторингу можливих фінансових ризиків. Такий моніторинг дозволяє не лише вчасно ідентифікувати потенційні загрози, але й розробити стратегії їх мінімізації. Наприклад, комплексний моніторинг включає аналіз зовнішніх показників, таких як зміни у фінансових ринках, економічна політика та соціальна динаміка, а також внутрішніх показників, зокрема рівень буферного запасу, динаміка виконання замовлень та стан фінансових зобов'язань. На основі отриманих даних можна впроваджувати аналітичні системи для управління фінансовими ризиками, які здатні автоматично генерувати рекомендації щодо попередження кризових ситуацій. Такі системи дозволяють підприємствам забезпечувати прозорість і контрольованість фінансових потоків у логістичній системі, що є важливою умовою їх стійкості та конкурентоспроможності. У результаті управління фінансовими ризиками стає не лише реактивним механізмом, а й проактивним інструментом для ефективного функціонування логістичних систем.

У реалізації напряму вдосконалення фінансових потоків у процесі управління фінансовими ризиками пропонується застосовувати систему інструментів, склад та зміст якої подано у табл. 3.7.

Пропонована система інструментів сприяє своєчасній ідентифікації ризиків, оптимізації фінансових потоків, мінімізації потенційних втрат та забезпеченню стійкості логістичних систем навіть у складних умовах.

Пропонована система інструментів управління фінансовими потоками у
процесі управління фінансовими ризиками

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації напряду
Системи управління ризиками (Risk Management Systems)	Впровадження цифрових платформ для моніторингу та оцінки фінансових ризиків у режимі реального часу. Аналіз змін зовнішнього середовища (соціальної динаміки, торговельної політики, змін на фінансових ринках) із використанням автоматизованих аналітичних інструментів.
Фінансово-економічна звітність і аналітичні системи	Використання сучасних ERP-систем для автоматизації збору, обробки та аналізу фінансово-економічних даних. Завантаження даних у системи прогнозування для формування пакету можливих передкризових заходів.
Фінансове прогнозування та моделювання	Розробка моделей для прогнозування ймовірності виникнення фінансових ризиків. Використання симуляційних підходів для аналізу сценаріїв і тестування стратегій швидкого реагування.
Страховання ризиків	Включення страхових механізмів для захисту від негативних фінансових наслідків, пов'язаних із затримками постачання чи змінами зовнішніх факторів.
Інструменти моніторингу ефективності	Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для відстеження фінансової ліквідності, доступності ресурсів і впорядкованості фінансових потоків. Використання ключових показників ризику (KRI), таких як терміни виконання замовлень, рівень буферного запасу, обсяг замовлень тощо.
Факторинг і форфейтинг	Забезпечення гнучкості фінансових потоків через факторингові та форфейтингові угоди для зниження ризику неплатежів
Диверсифікація джерел фінансування	Пошук та використання різних джерел фінансових ресурсів, щоб зменшити залежність від одного каналу.
Аналіз впливу зовнішнього середовища	Застосування PESTLE-аналізу для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на фінансові потоки
Фінансова гнучкість у логістичній системі	Впровадження політик, які дозволяють адаптувати фінансові стратегії до швидких змін у зовнішньому середовищі, наприклад, через короткострокове фінансування
Інвестиції у технології прогнозування	Інтеграція штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data) для розробки стратегій реагування на потенційні фінансові ризики та зменшення негативних наслідків

7) Планування діяльності на основі інноваційних технологій, прогнозування та моделювання. Одним із сучасних рішень у цій сфері є впровадження програми «цифровий двійник» логістичного ланцюга, що дозволяє підприємствам моделювати та аналізувати продуктивність усієї логістичної системи на визначений період наперед. Це забезпечує можливість ідентифікувати потенційно вразливі елементи ланцюга, таких як споживачі, які можуть постраждати від можливих збоїв у постачаннях, та розробляти заходи щодо мінімізації цих ризиків. Крім того, важливим аспектом є впровадження тактики сценарного планування, яка дозволяє оцінити вплив різноманітних потенційних ризиків на логістичні процеси. Інтеграція таких підходів до управління фінансовими

потоками дозволяє ефективно розподіляти фінансові ресурси в логістичній системі, забезпечуючи їхній оптимальний рух між учасниками ланцюга. Тож, впровадження інноваційних технологій у поєднанні з прогнозуванням і моделюванням не лише підвищує адаптивність підприємств до зовнішніх викликів, але й забезпечує конкурентні переваги, дозволяючи досягти високого рівня синергії між фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками.

У реалізації напряму вдосконалення фінансових потоків у сфері планування діяльності на основі інноваційних технологій, прогнозування та моделювання пропонується застосовати систему інструментів, склад та зміст якої подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Пропонована система інструментів управління фінансовими потоками у сфері планування діяльності на основі інноваційних технологій, прогнозування та моделювання

Інструмент	Зміст інструменту у реалізації напряму
Цифровий двійник (Digital Twin)	Використання моделювання логістичного ланцюга у вигляді цифрового двійника для відстеження та прогнозування фінансових потоків у реальному часі. Аналіз можливих збоїв у фінансових потоках і розробка запобіжних заходів на основі симуляцій.
Системи прогнозування та сценарного планування	Впровадження аналітичних платформ для прогнозування можливих змін у логістичному середовищі та фінансових потоках. Використання сценарного планування для оцінки впливу різних ризиків і розробки стратегій зменшення їх впливу.
Автоматизовані системи обробки великих даних (Big Data)	Застосування інструментів аналізу Big Data для обробки інформації про ринок, ризики, поведінку споживачів та постачальників. Інтеграція даних про фінансові потоки з іншими потоковими процесами (матеріальними, інформаційними) для більш точної оцінки стану системи.
Програми управління ризиками	Використання спеціалізованих програм для моніторингу фінансових ризиків і створення «фінансових подушок» у логістичних системах. Моделювання ризиків і розробка заходів для їх пом'якшення.
Фінансове бюджетування та планування	Формування бюджетів на основі прогнозованих сценаріїв для зменшення ризику перевитрат і неефективного використання ресурсів. Планування інвестицій у інноваційні технології та їхній вплив на фінансову стійкість.
Інструменти оптимізації фінансових потоків	Застосування методів математичної оптимізації для визначення найефективнішого розподілу фінансових ресурсів у логістичному ланцюгу. Розрахунок економічного обсягу інвестицій у інноваційні технології
Системи управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM)	Використання SRM-систем для прогнозування взаємодії з постачальниками та оцінки фінансових наслідків збоїв у логістичному процесі. Аналіз і коригування фінансових умов контрактів із постачальниками залежно від ризиків.
Хмарні технології та автоматизація фінансових операцій	Використання хмарних платформ для забезпечення прозорості фінансових потоків і віддаленого управління. Автоматизація фінансових операцій для зменшення помилок і скорочення часу на виконання транзакцій.
Фінансове моделювання витрат і доходів	Застосування фінансових моделей для оцінки вартості впровадження інноваційних технологій і їхнього впливу на доходи підприємства. Аналіз компромісу між витратами та вигодами від підвищення фінансової стійкості.
Інвестиції в кібербезпеку	Захист цифрових систем моделювання та прогнозування від кіберзагроз для забезпечення стабільності роботи інноваційних рішень

Пропонована система інструментів дозволить підприємствам на основі запровадження інноваційних технологій, прогнозування та моделювання підвищити адаптивність до мінливого середовища, мінімізувати фінансові ризики та оптимізувати управління ресурсами з метою покращення логістичних систем.

Таким чином, у час коли економіка України намагається оговтнутися від наслідків війни, логістична діяльність зіштовхнеться з низкою серйозних проблем. Як наслідок, виникне потреба в удосконаленні фінансових аспектів діяльності, зокрема, зниження доданої вартості та оптимізації ланцюгів постачання. Тобто усім учасникам логістичного процесу необхідно буде підвищити фінансову стійкість, не знижуючи своєї економічної ефективності. Для забезпечення умов фінансової стійкості та удосконалення системи управління фінансовими потоками в логістичних системах у кризовий та посткризовий періоди пропонується реалізувати наступні напрями удосконалення системи управління фінансовими потоками у логістичних системах для забезпечення фінансової стійкості. До таких напрямів належать: використання буферних та транспортних запасів; перепроєктування глобальної логістичної мережі; встановлення нових параметрів для критичних меж ланцюга постачання; активізація управління постачальниками; наскрізний менеджмент логістичного ланцюга; управління фінансовими ризиками; планування діяльності на основі інноваційних технологій, прогнозування та моделювання. У реалізації кожного з напрямів особливу роли відіграє система методів та інструментів. Запропонована система напрямів вдосконалення управління фінансовими потоками у логістичній системі, а також інструменти їхньої реалізації, мають універсальний характер і можуть бути успішно адаптовані до діяльності будь-якого промислового підприємства. Такі зміни забезпечать ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізацію витрат та підвищення стійкості логістичних процесів, що є важливим для підприємств у різних галузях економіки. Завдяки гнучкості та комплексному підходу, ця система здатна враховувати специфіку кожного підприємства, сприяючи їхній конкурентоспроможності та стабільному розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Зважаючи на різноманітність думок науковців щодо змісту, значущості, місця та цілей управління фінансовими потоками у загальній логістичних системах на підприємстві, доцільним є виділення принципів, які виступають одночасно є базисом у системі фінансового менеджменту та віддзеркалюють найбільш суттєві відносини, взаємозв'язки та закономірності функціонування логістичних систем

У час коли економіка України намагається оговтнутися від наслідків війни, логістична діяльність зіштовхнеться з низкою серйозних проблем. Як наслідок, виникне потреба в удосконаленні фінансових аспектів діяльності, зокрема, зниження доданої вартості та оптимізації ланцюгів постачання. Тобто усім учасникам логістичного процесу необхідно буде підвищити фінансову стійкість, не знижуючи своєї економічної ефективності. Для забезпечення умов фінансової стійкості та удосконалення системи управління фінансовими потоками в логістичних системах у кризовий та посткризовий періоди пропонується реалізувати наступні напрями удосконалення системи управління фінансовими потоками у логістичних системах для забезпечення фінансової стійкості. До таких напрямів належать: використання буферних та транспортних запасів; перепроєктування глобальної логістичної мережі; встановлення нових параметрів для критичних меж ланцюга постачання; активізація управління постачальниками; наскрізний менеджмент логістичного ланцюга; управління фінансовими ризиками; планування діяльності на основі інноваційних технологій, прогнозування та моделювання. У реалізації кожного з напрямів особливу роль відіграє система методів та інструментів. Запропонована система напрямів вдосконалення управління фінансовими потоками у логістичній системі, а також інструменти їхньої реалізації, мають універсальний характер і можуть бути успішно адаптовані до діяльності будь-якого промислового підприємства. Такі зміни забезпечать ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізацію витрат та підвищення стійкості логістичних процесів, що є важливим для підприємств у різних галузях економіки.

ВИСНОВКИ

В реаліях сьогодення логістичний менеджмент є невід’ємною складовою успішної діяльності багатьох підприємств у різних галузях. Логістичний менеджмент сприяє забезпеченню стратегічних, тактичних та оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного управління матеріальними, фінансовими, інформаційними або сервісними потоками. Та частина логістичного менеджменту, яка відповідає за рух фінансових потоків становить собою фінансову логістику. об’єктом фінансової логістики слід вважати фінансові потоки, а предметом – організацію оптимальних фінансових потоків. Логістичні фінансові потоки створюються й використовуються для забезпечення ефективного пересування матеріальних потоків у межах логістичної системи. Це досить вдало описується принципом «сплата грошей – одержання грошей». У широкому сенсі притоки і відтоки грошей в різні проміжки часу називають фінансовими потоками. З точки зору концепції логістики, під фінансовим потоком слід розуміти цілеспрямований і безперервний рух грошових коштів або фінансових ресурсів, який забезпечує функціонування логістичної системи підприємства та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Він охоплює процеси залучення, розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів, необхідних для підтримки ефективного пересування матеріальних потоків, обробки інформації та виконання логістичних операцій. Фінансовий потік виступає ключовим елементом управління логістичною системою, сприяючи оптимізації витрат, своєчасному виконанню поставок і досягненню стратегічних цілей підприємства. Слід вказати також і на одну особливість фінансових потоків у логістиці – це їхня неоднорідність за своїм складом, напрямом руху, призначенням та ін. Щоб уникнути проблем і розробити дійсно ефективну систему управління логістичними фінансовими потоками, необхідно звернутись до їхньої класифікації, правильне опанування якої дозволить створити дієвий механізму управління фінансовими потоками в логістичних системах

У кваліфікаційній роботі управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві є розглядається як процес послідовних етапів:

планування, організації, контролю та оптимізації руху фінансових ресурсів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів. Це включає координацію витрат і доходів, пов'язаних із матеріальними, інформаційними та сервісними потоками, а також моніторинг та оцінку фінансових результатів для досягнення стратегічних цілей підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Щоб створити дієвий механізм управління фінансовими потоками, необхідно враховувати особливості реалізації та вдосконалення управління фінансовими потоками підприємств. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками повинен відповідати конкретним вимогам, зокрема можливості адаптації механізму управління до зміцнення умов управління фінансовими ресурсами, приналежності до конкретного підприємства чи групи підприємств, об'єктивності, достовірності прогнозів, планів і фактичних показників, які використовуються, порівняння планових і фактичних показників, які використовуються, можливості застосування для максимальної кількості управлінських рішень в контексті інших видів діяльності підприємства (інвестиційної, операційної). До переліку етапів процесу управління фінансовими потоками в логістичних системах на підприємстві відносять: 1) планування фінансових потоків; 2) організація фінансових потоків; 3) контроль фінансових потоків; 4) оцінка ефективності фінансових потоків; 5) оптимізація фінансових потоків; 6) регулювання та коригування. Кожен із цих етапів є важливим для забезпечення безперервності та ефективності фінансових потоків у логістичних системах підприємства, а також для досягнення його стратегічних цілей. Всі етапи управління фінансовими потоками в логістичній системі реалізуються за допомогою інструментів і методів, на вибір яких впливають спеціальні чинники. Використання цих інструментів сприяє ефективному плануванню, моніторингу та оптимізації фінансових потоків у логістичних системах підприємства.

Компанія «Нестле Україна» є частиною глобальної корпорації Nestlé, яка є одним із провідних виробників продуктів харчування та напоїв у світі. В Україні компанія представлена з 1994 року і займає одну з провідних позицій у харчовій промисловості. Основні напрямки діяльності компанії включають

виробництво та реалізацію продуктів харчування, напоїв, дитячого харчування, продуктів швидкого приготування та кормів для домашніх тварин. ТОВ «Нестле Україна» є частиною Південно-Східного ринку (SEM), яка об'єднує зазначені країни, що сприяє зміцненню позицій компанії в регіоні та забезпечує більшу тісну співпрацю між підрозділами. ТОВ «Нестле Україна» демонструє стабільне зростання доходів і активів. Однак суттєві збитки у фінансових результатах, значне зростання короткострокових зобов'язань і від'ємний власний капітал вказують на потребу у покращенні управління витратами, фінансовими потоками та борговими зобов'язаннями. Компанія стикається зі значними фінансовими викликами, які виражаються в низькій ліквідності, високому рівні заборгованості та від'ємному власному капіталі, що негативно впливають на її фінансову стійкість та операційну ефективність. Для стабілізації ситуації та підвищення стійкості компанії важливо звернути увагу на вдосконалення управління фінансовими потоками. Це покращить ліквідність, зменшить боргові навантаження та забезпечить фінансову прозорість. Також необхідно приділити особливу увагу оптимізації логістичних процесів, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити гнучкість постачань та покращити фінансові результати. Лише комплексний підхід до управління фінансами та логістикою може забезпечити компанії сталий розвиток довготривалої перспективи

Тож, особливу увагу необхідно приділити регулюванню фінансових потоків у межах логістичних систем. Зосередження уваги на вдосконаленні управління фінансовими потоками забезпечить стабільність логістичних процесів, знизить витрати та сприятиме адаптації до зовнішніх викликів. Впровадження заходів щодо оптимізації фінансових потоків, автоматизації фінансових операцій та моніторингу ризиків є ключовим завданням для забезпечення стабільного функціонування компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

Зважаючи на різноманітність думок науковців щодо змісту, значущості, місця та цілей управління фінансовими потоками у загальній логістичних системах на підприємстві, доцільним є виділення принципів, які виступають одночасно є базисом у системі фінансового менеджменту та віддзеркалюють

найбільш суттєві відносини, взаємозв'язки та закономірності функціонування логістичних систем. У час коли економіка України намагається оговтуватися від наслідків війни, логістична діяльність зіштовхнеться з низкою серйозних проблем. Як наслідок, виникне потреба в удосконаленні фінансових аспектів діяльності, зокрема, зниження доданої вартості та оптимізації ланцюгів постачання. Тобто усім учасникам логістичного процесу необхідно буде підвищити фінансову стійкість, не знижуючи своєї економічної ефективності. Для забезпечення умов фінансової стійкості та удосконалення системи управління фінансовими потоками в логістичних системах у кризовий та посткризовий періоди пропонується реалізувати наступні напрями удосконалення системи управління фінансовими потоками у логістичних системах для забезпечення фінансової стійкості. До таких напрямів належать: використання буферних та транспортних запасів; перепроєктування глобальної логістичної мережі; встановлення нових параметрів для критичних меж ланцюга постачання; активізація управління постачальниками; наскрізний менеджмент логістичного ланцюга; управління фінансовими ризиками; планування діяльності на основі інноваційних технологій, прогнозування та моделювання. У реалізації кожного з напрямів особливу роли відіграє система методів та інструментів. Запропонована система напрямів вдосконалення управління фінансовими потоками у логістичній системі, а також інструменти їхньої реалізації, мають універсальний характер і можуть бути успішно адаптовані до діяльності будь-якого промислового підприємства. Такі зміни забезпечать ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізацію витрат та підвищення стійкості логістичних процесів, що є важливим для підприємств у різних галузях економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінансові ресурси та фінансові потоки (теоретичний аналіз): монографія. Харків: ПП Яковлєва, 2003. 103 с.
2. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент. Полтава: РВВ ПДАУ. 2021. 300 с
3. Ачкасова Л. М., Удошенко А. В. Механізм управління фінансовими потоками в логістичних системах. Економіка транспортного комплексу. Випуск №36, 2020. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/e85deb5d-893f-4b00-866f-97d60ca57d97>
4. Ачкасова Л.М. Аспекти управління фінансовими потоками в логістиці. Економіка транспортного комплексу. Випуск №31, 2018. С.110 – 121
5. Бажин І. І. Логістика: компакт-підручник. Харків: КОНСУМ, 2003. 240 с
6. Бакута А. Теоретичні основи логістики: минуле та сьогодення. Схід. 2012. № 4 (118). С. 3–9. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/12345678962509>.
7. Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Донецьк, 2007. 22 с.
8. Бондаренко О. С. Обґрунтування наукових підходів до визначення фінансових потоків. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 241–247.
9. Гаджинський А. М. Логістика: підручник. 7-е вид., перероб. та доп. К.: ІТК «Дашков и К0 », 2003. 408 с.
10. Голофаєва І. П. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 248–252.
11. Дерюгіна Є.Ю. Розвиток моделей та методів управління матеріальними та фінансовими потоками логістичної системи з урахуванням їх взаємозв'язку та взаємодії: автореф. дис. на здобуття уч. ступеня к. е. н.: спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством», 2005. 186 с.
12. Дослідження стану МСБ в Україні. Advanter Group. 2022. URL: <https://advanter.ua/>

- 13.Єрмошкіна О. В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи. Донецьк : Національний гірничий університет, 2009. 479 с
- 14.Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
- 15.Завербний А., Двудіт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750>.
- 16.Інформація про компанію ТОВ «Нестле Україна». Опендатабот: веб сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/32531437>
- 17.Кабалик М.О. Удосконалення збутової політики ТОВ «Нестле Україна» на ринку продуктів харчування України: дипломна робота. НТУ «КПІ ім. І. Сікорського. Київ, 2024. 114 с.
- 18.Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.
- 19.Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-90-96>
- 20.Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
- 21.Колодійчук В.А. Ефективність логістичних систем у зернопродуктовому підкомплексі АПК: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. – Львівський національний аграрний університет. Львів, 2015. 625 с.
- 22.Кривенко А. Е. Формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3818>
- 23.Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2006. 456 с.
- 24.Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи. Львів: Видавництво: Львівська політехніка, 2019, 288 с.

25. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023 № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
26. 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.
27. Курбатов О.М. Фінансова логістика у комерційних банках. Логістика. 2010. № 4. С. 12–18.
28. Кустріч Л. О. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>
29. Кустріч Л. О. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. Економіка та суспільство. Випуск №45, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1934>
30. Лагодієнко Н. В. Управління фінансовими потоками аграрного підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2014. Том 18. № 3. С. 60–64.
31. Луценко І. С. Логістичне управління запасами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.
32. Майборода О. В. Управління фінансовими потоками підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка». Суми, 2006. 22 с.
33. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика. Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
34. Мельникова К. В. Фінансові потоки в логістичних системах : конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03060107 "Логістика": Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 104 с.
35. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440с.
36. Молодик М. Б., Яновська В. П. Управління фінансовими потоками в логістичних системах в сучасних умовах. Економіка та суспільство. Випуск №62, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3911>

37. Негреєва В.В., Алексашкіна Є.І., Копилцов А.А. Формування фінансового обороту. Науковий журнал НДУ ІТМО. Серія: Економіка та екологічний менеджмент. 2016. № 1 (24). С. 32–39.
38. Офіційний сайт Nestle в Україні. URL: <https://www.nestle.ua/>.
39. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769> (дата звернення: 22.03.2024).
40. Пономарьова Ю.В. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. URL: <https://studfile.net/preview/9418814/>
41. Попков В.П. Фінансовий аналіз для початківців, або Шлях до фінансової свободи. NTPress, 2006. 134 с.
42. Посилкіна О. В., Сагайдак-Нікітюк Р. В., Громовик Б. П. Фармацевтична логістика: монографія. Харків: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2004. 320 с
43. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>
44. Пушкар М. С., Богач А. Г., Мельник В. Г. Логістичні системи підприємства: облік, аналіз і аудит. Тернопіль : Економічна думка, 2007. 187 с.
45. Сергєєв В.І. Логістичні системи моніторингу ланцюгів поставок: навч. посібник для вузів. Одеса: Видавництво "Фенікс", 2003. 172 с.
46. Срмошкіна О. В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія. Донецьк: Національний гірничий університет, 2009. 479 с.
47. Сумець О. М. Логістика: теорія, ситуації, практичні завдання: навч. посіб. 2-ге вид, допов. Київ: Хай-Тек Прес, 2011. 344 с.
48. Сумець О. М. Теоретико-методологічні засади логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу: монографія. Харків: ТОВ «Друкарня Мадрид», 2015. 544 с.
49. Сумець О.М. Фінансові потоки в логістичних системах: призначення,

- утворення, визначення, основні характеристики, класифікація. Міжнародний науково-практичний журнал «Логістика: проблеми та рішення». № 5-6 (72-73), 2017. С. 52–56.
50. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навчальний посібник. https://pidru4niki.com/72755/logistika/logistichni_sistemi_i_lantsyugi_postavok
 51. Товариство з обмеженою відповідальністю "Нестле Україна". URL: <https://clarity-project.info/edr/32531437/finances>
 52. Ходова Я. О. Засади ефективного управління фінансовими потоками в логістичних системах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 14. Частина 3. С.92–95.
 53. Чукіна І. В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. URL: econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/333/pdf358].
 54. Чуприна О. О., Колосок Е. В., Григоренко О. В. Гуманітарна логістика: особливості розвитку в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3288>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-39.
 55. Шкодін Л. Г., Сумець О. М. Взаємозв'язок фінансових і логістичних потоків. Логістика: проблеми та рішення. 2013. № 3. С. 20–27.
 56. European Logistics Association. URL: <https://www.elalog.eu>.
 57. Sokolovska Z. M. Cash flow modeling of industrial enterprises in conditions of uncertainty in the market. Economics: time realities. 2018. № 1 (35). P. 5–12. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/5.pdf>.