

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»)**

спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Логістика

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПТБ(ЛГ)-42  
**Свіржевський Олександр Вікторович**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:  
к.е.н., доц.  
Завадська Олена Миколаївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«  » \_\_\_\_\_ 2024 р.  
К.е.н., доцент  
Гарант освітньої програми:  
Кулик Юлія Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«  »    202   р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Свіржевського Олександра Вікторовича*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення здійснення логістичних бізнес-процесів на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)».

Керівник роботи: к.е.н., доц. Завадська Олена Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 451/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «  »    202   р.

3. Вихідні дані до роботи бухгалтерська та статистична звітність, нормативно-правові документи, засновницькі документи підприємства, літературні джерела, інші новітні джерела інформації

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

Лист 1. Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна»

Лист 2. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

Лист 3. Аналіз вихідних показників для оцінки ефективності логістичного бізнес-процесу «матеріально-технічне постачання». Аналіз ефективності логістичного бізнес-процесу «матеріально-технічне постачання»

Лист 4. Аналіз показників ефективності складської логістики на підприємстві. Хронометраж логістичного бізнес-процесу «складська логістика»

Лист 5. Динаміка обсягу виробництва продукції ПрАТ «СКФ Україна». Динаміка обсягу реалізації продукції ПрАТ «СКФ Україна»

Лист 6. Аналіз показників ефективності збутової логістики на підприємстві. Хронометраж логістичного бізнес-процесу «збутова логістика»

Лист 7. Аналіз показників ефективності транспортної логістики на підприємстві. Хронометраж логістичного бізнес-процесу «транспортна логістика»

Лист 8. Сильні та слабкі сторони логістичних бізнес-процесів на підприємстві

Лист 9. Показники ефективності реалізації проекту

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання при
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>Завадська О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 01 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примі
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 29.09.2023</i>	<i>Викон</i>
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	<i>Викон</i>
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 29.12.2023</i>	<i>Викон</i>
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 09.03.2024</i>	<i>Викон</i>
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 30.03.2024</i>	<i>Викон</i>
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 13.04.2024</i>	<i>Викон</i>
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 04.05.2024</i>	<i>Викон</i>
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 11.05.2024</i>	<i>Викон</i>
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	<i>Викон</i>
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 04.06.2024</i>	<i>Викон</i>
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 06.06.2024</i>	<i>Викон</i>

Здобувач вищої освіти

Свіржевський О.В.  
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

Завадська О.М.  
(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Свіржевський О.В. Удосконалення здійснення логістичних бізнес-процесів на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, перелік джерел посилання, додатків.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням удосконалення здійснення логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження сутності логістичних бізнес-процесів на підприємстві. Розглянуто види логістичних бізнес-процесів: матеріально-технічне забезпечення, складська логістика, виробнича логістика, збутова логістика, транспортна логістика. Наведено систему показників оцінки логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику діяльності підприємства, проаналізовано основні показники діяльності підприємства. Проведено аналіз логістичних бізнес-процесів на підприємстві. Здійснено комплексну оцінку логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження, обґрунтовано напрями удосконалення здійснення логістичних бізнес-процесів та здійснено оцінку їх ефективності.

Ключові слова: підприємство, бізнес-потіки, матеріально-технічне постачання, складська логістика, виробнича логістика, збутова логістика, транспортна логістика.

## ANNOTATION

Svirzhevsky O.V. Improvement of logistics business processes at the enterprise (based on the materials of PrJSC "SKF Ukraine"). Manuscript.

Bachelor's qualification work of OP "Logistics" specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activity. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, two sections, conclusions and proposals, a list of reference sources, appendices.

The qualification work is devoted to issues of improving the implementation of logistic business processes at the enterprise.

In the first section of the work, theoretical studies of the essence of logistics business processes at the enterprise were carried out. Types of logistic business processes are considered: logistics, warehouse logistics, production logistics, sales logistics, transport logistics. The system of indicators for evaluating logistic business processes at the enterprise is given.

In the second section of the work, the general characteristics of the enterprise's activity are given, the main indicators of the enterprise's activity are analyzed. An analysis of the logistics business processes at the enterprise was carried out. A comprehensive assessment of logistics business processes at the enterprise was carried out.

In the conclusions and proposals, the results of the research are summarized, directions for improving the implementation of logistics business processes are substantiated, and their effectiveness is evaluated.

Keywords: enterprise, business flows, material and technical supply, warehouse logistics, production logistics, sales logistics, transport logistics.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1.Економічна сутність логістичних бізнес-процесів на підприємстві	9
1.2.Логістичні бізнес-процеси та їх характеристика	13
1.3.Система показників оцінки логістичних бізнес-процесів на підприємстві	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	20
2.1.Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	20
2.2. Аналіз логістичних бізнес-процесів на підприємстві	25
2.3. Оцінка логістичних бізнес-процесів на підприємстві	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	51
ДОДАТКИ	54

## ВСТУП

Логістична як і будь-яка інша діяльність підприємства характеризується багатьма чинниками та умовами розвитку. Вона передбачає здійснення ряду логістичних функцій, завдань, операцій, процесів тощо. Водночас, в основі логістичної діяльності лежать різні логістичні бізнес-процеси, що пов'язані з придбанням сировинних ресурсів, організацією їх складування та зберігання, виробничим процесом створення логістичного продукту, його збута та транспортування кінцевому споживачеві. Керівництво підприємства повинне вміти організувати усі логістичні бізнес-процеси, пов'язати їх у єдину логістичну систему. Також логістичні бізнес-процеси залежать від впливу різного роду чинників, чи то внутрішніх, чи зовнішніх, однак, вони мають бути адаптовані до мінливих умов середовища. В процесі зміни ринкового середовища, логістичні бізнес-процеси підприємства теж видозмінюються в напрямі їх оптимізації, підвищенні ефективності їх управління тощо. Така видозміна логістичних бізнес-процесів дозволить гнучко реагувати на запити споживачів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Вище неведене вказує на актуальність даної проблематики та необхідність її подальшого дослідження. Тому, перш за все, слід визначитися із змістом поняття «логістичний бізнес-процес». Авторами, які досліджували дане поняття є: Алькема В., Ільченко Н., Литвиненко А., Скриль В., Солодка О., Черчата А., а також іноземні науковці, такі як Zott С., Eisenmann Т., Chesbrough Н., Osterwalder А. Водночас, дані питання і досі залишаються дискусійними.

Метою дослідження є пошук напрямів удосконалення логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

Під час написання кваліфікаційної роботи вирішувались наступні завдання:

- дослідити понятійно-термінологічний апарат, який характеризує логістичні бізнес-процеси підприємства;
- розглянути види логістичних бізнес-процесів на підприємстві;

- навести систему показників аналізу та оцінки здійснення логістичних бізнес-процесів на підприємстві;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз логістичних бізнес-процесів на підприємстві;
- провести оцінку логістичних бізнес-процесів на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення здійснення логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні підходи до удосконалення здійснення логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

В процесі дослідження використовувалися методи структурування, синтезу, індукції, дедукції, економічного аналізу, прогнозування.

Інформаційну базу написання кваліфікаційної роботи становили вітчизняні та зарубіжні праці, бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «СКФ Україна».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Економічна сутність логістичних бізнес-процесів на підприємстві

Логістична як і будь-яка інша діяльність підприємства характеризується багатьма чинниками та умовами розвитку. Вона передбачає здійснення ряду логістичних функцій, завдань, операцій, процесів тощо. Водночас, в основі логістичної діяльності лежать різні логістичні бізнес-процеси, що пов'язані з придбанням сировинних ресурсів, організацією їх складування та зберігання, виробничим процесом створення логістичного продукту, його збута та транспортування кінцевому споживачеві. Керівництво підприємства повинне вміти організувати усі логістичні бізнес-процеси, пов'язати їх у єдину логістичну систему. Також логістичні бізнес-процеси залежать від впливу різного роду чинників, чи то внутрішніх, чи зовнішніх, однак, вони мають бути адаптовані до мінливих умов середовища. В процесі зміни ринкового середовища, логістичні бізнес-процеси підприємства теж видозмінюються в напрямі їх оптимізації, підвищенні ефективності їх управління тощо. Така видозміна логістичних бізнес-процесів дозволить гнучко реагувати на запити споживачів та забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Вище неведене вказує на актуальність даної проблематики та необхідність її подальшого дослідження. Тому, перш за все, слід визначитися із змістом поняття «логістичний бізнес-процес». Авторами, які досліджували дане поняття є: Алькема В., Ільченко Н., Литвиненко А., Скриль В., Солodka О., Черчата А., а також іноземні науковці, такі як Zott С., Eisenmann Т., Chesbrough Н., Osterwalder А.

Розглянемо існуючі трактування поняття «логістичний бізнес-процес»:

*як створена споживача цінність:*

– «набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей; сукупність способів ведення бізнесу в компанії, правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії» [1];

– «опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності» [2];

– «способи нарощування цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості» [3];

*як ланка трансформації:*

– «ланка ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом; відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним» [4];

– «сукупність різних видів логістичної діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача» [5];

– «взаємопов'язана сукупність операцій і функцій, що переводять ресурси підприємства (при управлінні товарними і супутніми потоками) в результат, що задається логістичною стратегією фірми» [6];

*як організована послідовність дій:*

– «процеси, які зосереджені на плануванні руху матеріалів, закупівлі, виробництві і поставці будівельної продукції споживачам» [7, 8];

– «сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу в ході здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити компанії досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища» [9];

– «те, як підприємство вибирає споживача, формує і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати спеціалістів зі сторони; те, як виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує прибуток; опис підприємства, як складної системи, з заданої точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи» [10];

– «спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), що є цінною для споживача, та забезпечує отримання прибутку» [11];

– «організована послідовність дій, які в своїй сукупності займаються реалізацією одного із видів діяльності підприємства на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес» [12];

*як спосіб ведення логістичної діяльності:*

– «система, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли; метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія може забезпечити себе, тобто приносити прибуток» [13];

– «спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги» [14].

Таким чином, запропоновано чотири підходи до поняття логістичного бізнес-процесу підприємства (рис.1.1). Наведені підходи дають можливість зрозуміти багатогранність логістичного бізнес-процесу як економічної категорії. Споживча цінність є важливою для споживача, отримання задоволення від

придбання того чи іншого логістичного продукту. Чим вищою є цінність для споживача, тим підприємство буде більш конкурентоспроможним на ринку.

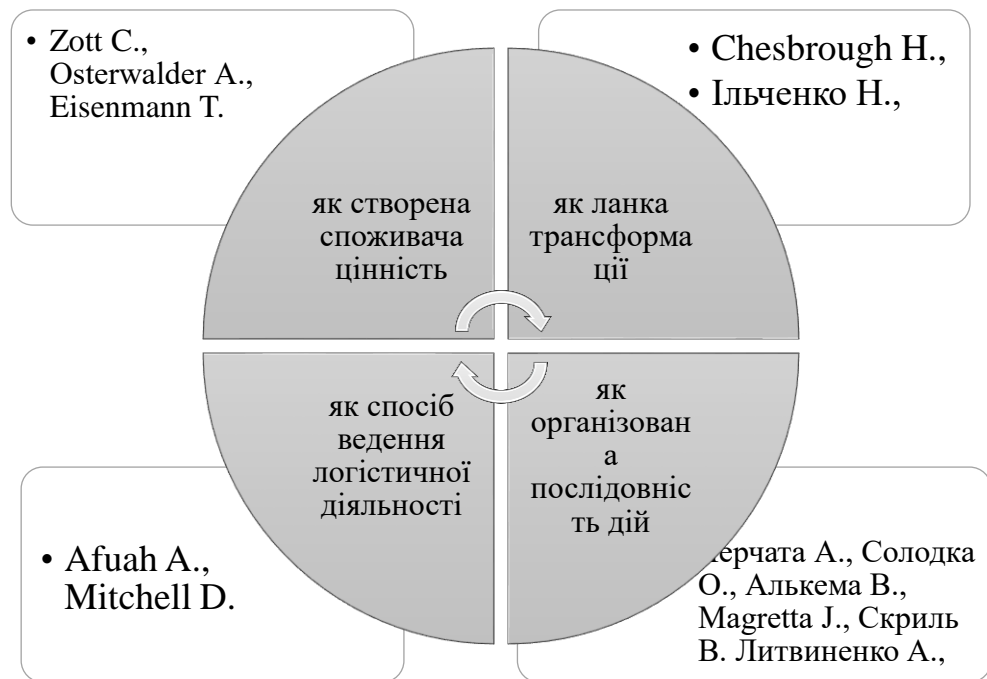


Рисунок 1.1. Підходи до поняття логістичного бізнес-процесу підприємства

Логістичні бізнес-процеси спрямовані на перетворення (трансформацію) сировинних ресурсів у готовий логістичний продукт. Тому, важливо ефективно організувати усі бізнесові процеси на підприємстві та мати відповідне їх логістичне забезпечення. З іншої сторони, це потребує чітко організованої послідовності дій для отримання конкурентоспроможного логістичного продукту. Таким чином, можна стверджувати, що логістичні бізнес-процеси представляють собою чітко визначений спосіб ведення логістичної діяльності на підприємстві. Ефективне здійснення логістичних бізнес-процесів потребує їх ідентифікації, визначення напрямів та системи показників, які їх характеризують та є основою для прийняття рішень щодо їх оптимізації.

## 1.2. Логістичні бізнес-процеси та їх характеристика

Виокремленні логістичних бізнес-процесів у діяльності підприємства є важливим з позиції забезпечення ефективної його логістичної діяльності. У літературі зустрічається ряд підходів щодо виділення логістичних бізнес-процесів.

До прикладу, Крикавський Є. ідентифікує наступні логістичні бізнес-процеси згідно ланцюга поставок: «план попиту – план реалізації – план розподілу – виробниче планування – план закупівлі. При цьому виділено основні та підпроцеси логістики» [15]. Ковальська Л. пропонує використовувати такі логістичні бізнес-процеси як: «матеріально-технічне постачання (логістика постачання - постачання сировинних ресурсів на підприємства); складування сировини, матеріалів та готової продукції (складська логістика – створення складських запасів матеріалів, сировини); виробнича логістика (виконання виробничої програми підприємства із мінімальними втратами ресурсів); збутова логістика (організація системи продажу товарів); транспортна логістика (процес організації та доставки товару до кінцевого пункту призначення)» [16]. Панченко В. та Панченко О. виділяють такі логістичні бізнес-процеси як технологічна інтеграція, формування запасів, взаємодія з партнерами, навчання персоналу [17].

Кожен із цих підходів є слушним та заслуговує на увагу. У подальших дослідженнях будемо притримуватись підходу, запропонованого Ковальською Л. і оцінювати такі логістичні бізнес-процеси як:

1. Матеріально-технічне постачання, яке представляє собою процес постачання на підприємство сировинних ресурсів, комплектуючих та напівфабрикатів для забезпечення безперебійної виробничої діяльності.

2. Складська логістика, яка спрямована на складування сировинних ресурсів, матеріалів та готового логістичного продукту на складах підприємства.

3. Виробнича логістика, яка передбачає організацію процесу виробництва готового логістичного продукту, його удосконалення, пошук резервів удосконалення виробництва.

4. Збутова логістика – спрямована на організацію роботи зі споживачами, задоволення їх потреб у якісному логістичному продукті та логістичних послугах. Як зазначено у [18] «основним завданнями логістики збуту (розподілу, дистрибуції) як органічної частини виробничої та інформаційної діяльності у загальній системі управління підприємством є: вивчення потреб ринку та пошук каналів подальшого розвитку виробництва і забезпечення його прибуткової діяльності; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації наявної збутової мережі з урахуванням таких критеріїв, як належна підготовка товару до продажу (по суті, йдеться про продовження процесу виробництва) та запитів споживачів (у тому числі вивчення їх смаків та вподобань) шляхом підвищення ефективності системи постачання продукції; підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламаций, штрафів тощо».

5. Транспортна логістика передбачає процес доставки логістичного продукту до кінцевого споживача. «Під час маршрутизації перевезень враховується безліч обмежень, що створюються конкретними умовами роботи транспорту: обсяги перевезень постачальників і споживачів, характер вантажів, час їхньої доставки, структура парку транспортних засобів і його наявність, режим роботи автотранспортних підприємств і навантажувально-розвантажувальних пунктів, режим роботи водіїв, пропускна спроможність навантажувально-розвантажувальних пунктів і дорожньої мережі, значення цільової функції та ін.» [19].

Дослідження даних логістичних бізнес-процесів дозволить оцінити логістичну діяльність підприємства в цілому, та розробити напрями її удосконалення.

### 1.3. Система показників оцінки логістичних бізнес-процесів на підприємстві

Пошук напрямів удосконалення логістичних бізнес-процесів потребує проведення детального їх аналізу та оцінки. З цією метою варто визначитись із системою показників оцінки логістичних бізнес-процесів на підприємстві. Оцінка показників, які характеризують ефективність здійснення логістичних бізнес-процесів розглянуто у роботах [20, 21, 22, 23]. Виходячи із вище наведено визначимо систему показників оцінки за такими логістичними бізнес-процесами:

- матеріально-технічне постачання;
- складська логістика;
- виробнича логістика;
- збутова логістика;
- транспортна логістика.

Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «матеріально-технічне постачання» наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2. Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «матеріально-технічне постачання»

Розглянемо характеристики та розрахунок даних показників.

Матеріаломісткість характеризує обсяг матеріальних витрат, що припадає на одиницю продукції. Матеріаловіддача визначає обсяг продукції, що припадає на одиницю матеріальних витрат. Кількість відвантажень/розвантажень на 1 робітника характеризує обсяг розвантаженої (завантаженої) продукції на одного вантажника (продуктивність праці вантажників). Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника характеризує обсяг скомплектованих замовлень на одного комплектувальника (продуктивність праці комплектувальників). Надійність поставок характеризує рівень вчасності виконання замовлень. Якість поставки визначає рівень якості продукції (поставок). Ефективність постачальника характеризує рівень виконання зобов'язань постачальників.

Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «складська логістика» наведено на рисунку 1.3.

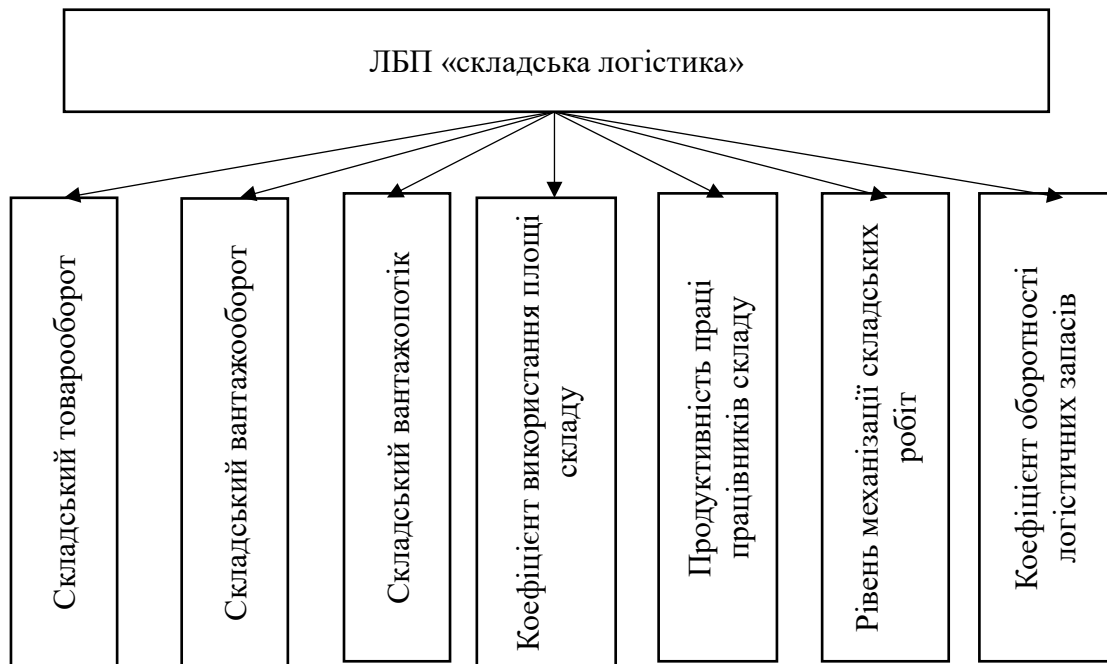


Рисунок 1.3. Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «складська логістика»

Складський товарооборот характеризує обсяг складського товарообороту і розраховується як кількість реалізованих складом товарів у вартісному виразі за

певний проміжок часу. Складський вантажооборот характеризує трудомісткість роботи складу і розраховується як кількість вантажу, яка проходить через склад; натуральний показник, що і визначається діленням складського товарообороту на вартість одиниці вантажу. Складський вантажопотік характеризує обсяг складського вантажопотоку і визначається кількістю вантажу, що проходить через ділянку в одиницю часу. Коефіцієнт використання площі складу визначає ефективність використання складської площі. Продуктивність праці працівників складу визначає обсяг товарообороту на одного робітника в одиницю часу. Рівень механізації складських робіт розраховується як відношення обсягу механізованих робіт до загального обсягу виконуваних на складі робіт. Коефіцієнт оборотності логістичних запасів характеризує швидкість оборотності запасів у логістичних системах.

Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «виробнича логістика» наведено на рисунку 1.4.

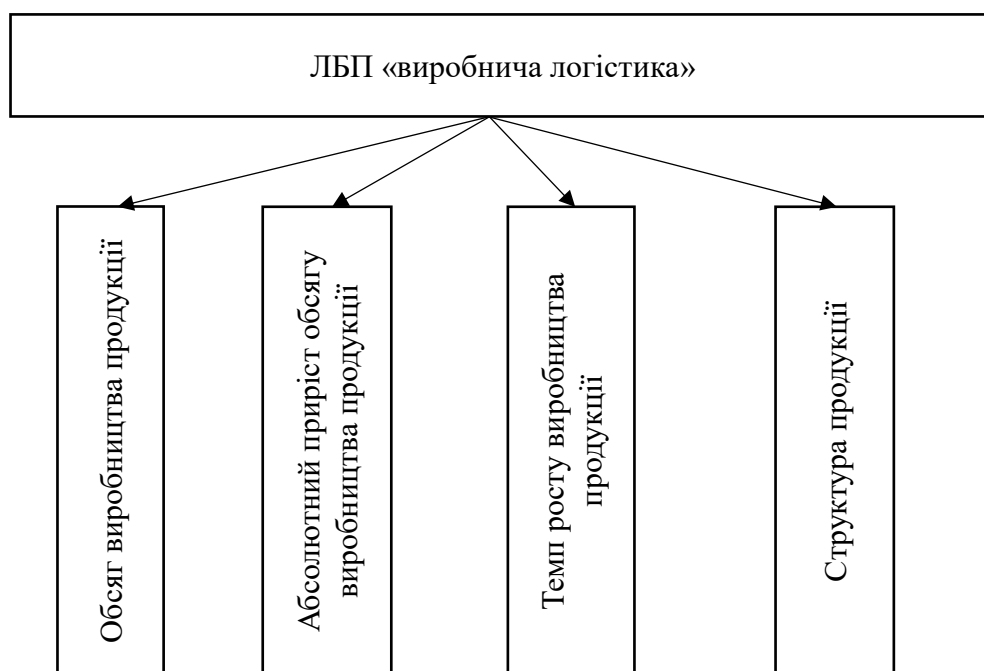


Рисунок 1.4. Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «виробнича логістика»

Обсяг виробництва продукції характеризує комерційну діяльність підприємства і визначає суму виручки від реалізації усіх видів продукції. Абсолютний приріст обсягу виробництва продукції характеризує абсолютні темпи приросту (динаміку) та визначає виручку від реалізації продукції у звітному періоді – виручка від реалізації продукції у базовому періоді. Темп росту виробництва продукції характеризує відносні темпи росту (динаміку). Структура продукції характеризує частку окремих видів продукції у загальному обсязі продукції.

Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «збутова логістика» представлено на рисунку 1.5.

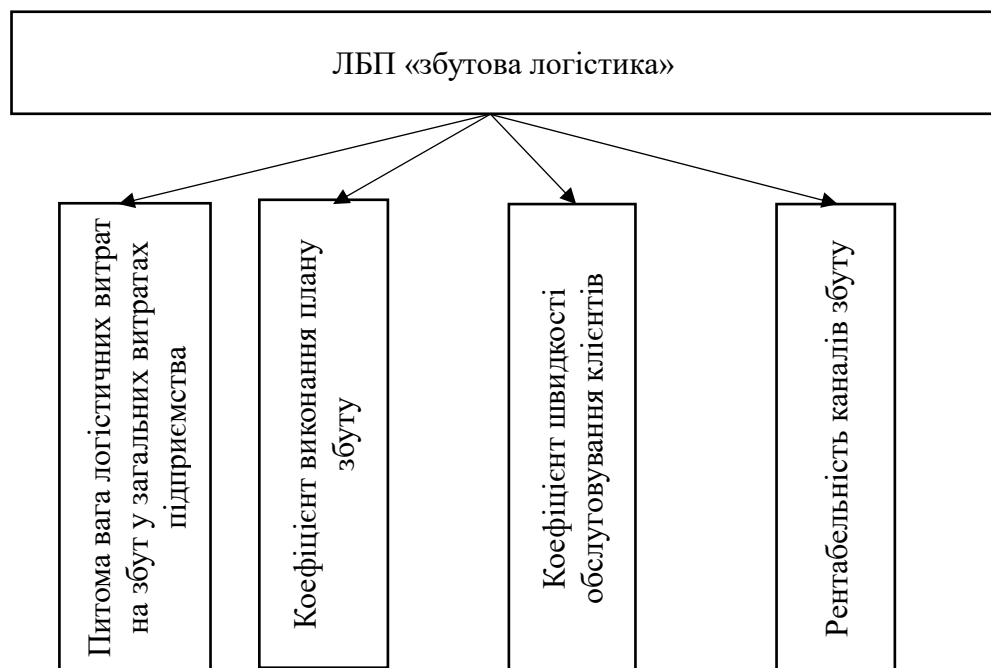


Рисунок 1.5. Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «збутова логістика»

Питома вага логістичних витрат на збут у загальних витратах підприємства характеризують частку логістичних витрат у загальних витратах підприємства. Коефіцієнт виконання плану збуту визначає рівень виконання планових показників. Коефіцієнт швидкості обслуговування клієнтів характеризує

оперативність обслуговування клієнтів. Рентабельність каналів збуту визначає наскільки прибутковим є транспортна логістика підприємства.

Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «транспортна логістика» відображено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6. Показники оцінки логістичного бізнес-процесу «транспортна логістика»

Завантаженість транспортних потужностей характеризує фактичну завантаженість транспортних потужностей та відображає, наскільки ефективно підприємство використовує транспортні засоби. Коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів характеризує рівень роботи технічної служби підприємства. Коефіцієнт використання вантажопідйомності характеризує середнє завантаження транспортного засобу. Коефіцієнт використання пробігу характеризує, яку частку пробігу автомобіль був з вантажем. Продуктивність рухомого складу характеризує ефективність роботи автомобіля.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

ПрАТ «СКФ Україна» (раніше Луцький підшипниковий завод) спеціалізується на випуску роликів конічних і роликів голчастих підшипників кочення. З початку 1998 року ПрАТ "СКФ Україна» працює в системі підприємств корпорації SKF – світового лідера з виробництва підшипників. На підприємстві впроваджена і застосовується система якості виробництва підшипників, відповідна EN ISO 9002, сертифікована органом сертифікації TUV-CERT фірми TUV Thuringen e.v., Німеччина.

Проектна потужність заводу – 34 мільйони конічних і карданних підшипників. Номенклатура підшипників ПрАТ «СКФ Україна» має широку застосовність для комплектації автомобільної, тракторної та сільськогосподарської техніки – в якості опори обертання в маточинах коліс, роздавальних коробках, коробках передач, трансмісіях, редукторах та інших вузлах механізмів.

Підшипники цього заводу виготовляються з високоякісної підшипникової сталі ШХ-15, яка випускається у вигляді гарячекатаних прутків і холоднотягнутого дроту. Конструкція підшипників, технологія виготовлення, методи і засоби контролю дозволяють виготовляти підшипники високої вантажопідйомності і великої експлуатаційної надійності [1].

Основними споживачами продукції компанії є конвеєрні автомобільні заводи, які виготовляють вантажівки та дистриб'ютори. Компанія виготовляє роликові конічні підшипники середньої розмірної групи (mTRB), які використовуються у вузлах вантажівок, та малої розмірної групи (sTRB), які

використовуються в коробках передач легкових автомобілів (основний споживач – Volkswagen).

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Аналіз основних економічних показників діяльності  
ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал підприємства, тис. грн	1121465	1187987	952764	66522	-2140751	5,93	-180,20
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1980540	1708310	1340754	-272230	-3049064	-13,75	-178,48
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1637087	1466394	1258750	-170693	-2725144	-10,43	-185,84
Валовий прибуток, тис. грн	343453	241916	82004	-101537	-323920	-29,56	-133,90
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	103632	18467	(217789)	-85165	199322	-82,18	1079,34
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1354	1224	1982	-130	-758	-9,60	-61,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	543252	535190	509451	-8062	-1044641	-1,48	-195,19
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	767274	863765	811414	96491	-1675179	12,58	-193,94
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн.	1310526	1398955	1320865	88429	-2719820	6,75	-194,42
Матеріальні витрати, тис. грн	1254572	1126542	990537	-128030	-2117079	-10,21	-187,93
Матеріаломісткість, грн/грн	0,63	0,66	0,74	0,03	-1,4	4,76	-212,12
Фондовіддача, грн/грн	3,64	3,19	2,63	-0,45	-5,82	-12,36	-182,45

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці, тис. грн	1462	1395	676	-67	-719	-4,58	-51,54
Дебіторська заборгованість, тис. грн	27022	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість, тис. грн	152780	182339	100947	29559	-283286	19,35	-155,36
Рентабельність власного капіталу, %	9,2	1,5	(22,8)	-7,7	21,3	-83,70	1420,00
Рентабельність продукції, %	6,3	1,2	(173)	-5,1	171,8	-	-
Рентабельність підприємства, %	7,9	1,3	(16,4)	-6,6	-17,7	-	-

Наведений аналіз показників у таблиці 2.2 свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства за період 2021–2023 років. Воєнні дії в країні негативно вплинули на результативність діяльності підприємства та ринки збуту. Особливо ситуація загострилась у 2023 році, коли було зруйновано один із виробничих цехів підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зазнав зниження на 13,7%, а у 2023 році на 178%. Собівартість продукції змінювалась подібно. У 2022 році вона знизилась на 10,4%, а у 2023 році на 185%. Це призвело до зміни тенденцій валового прибутку підприємства. У 2022 році валовий прибуток підприємства зазнав зниження в сумі 101537 тис. грн. (29,6%). У 2023 році він знизився ще більшими темпами, а саме на 133%. Чистий фінансовий результат діяльності підприємства знизився на 82,2%. У 2023 році збитковість підприємства становила 217789 тис. грн.

Вартість основного капіталу підприємства щороку знижувалась. У 2022 році вона знизилась на 1,5%, у 2023 році майже в два рази. Зниження вартості основних засобів підприємства у 2022 а 2023 роках вплинуло на показник фондоддачі, який відповідно становив 3,19 грн /грн та 2,63 грн / грн. Як бачимо, відбулося зниження ефективності використання основного капіталу підприємства. Щорічно знижується чисельність персоналу підприємства. У 2023 році вона знизилась на 758 ос. Спостерігається зниження ефективності

використання персоналу досліджуваного підприємства, що про що свідчить спад продуктивності праці.

Підприємство має як дебіторську (яка знижується), так і кредиторську (яка зростає) заборгованість.

Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства наведена а таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1980540	1708310	1340754	-272230	-367556	-13,75	-21,52
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1637087	1466394	1258750	-170693	-207644	-10,43	-14,16
Валовий прибуток, тис. грн.	343453	241916	82004	-101537	-159912	-29,56	-66,10
Інші операційні доходи, тис. грн.	44005	58304	100869	14299	42565	32,49	73,01
Адміністративні витрати, тис. грн.	54244	56673	100869	2429	44196	4,48	77,98
Витрати на збут, тис. грн.	110116	85460	52165	-24656	-33295	-22,39	-38,96
Інші операційні витрати, тис. грн.	74928	84840	254978	9912	170138	13,23	200,54
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	148170	73247	181644	-74923	108397	-50,57	147,99
Фінансові витрати, тис. грн.	11203	39304	36568	28101	-2736	250,83	-6,96
Інші витрати, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	138542	36056	(214941)	-102486	-250997	-73,97	-696,13
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	34910	17589	2848	-17321	-14741	-49,62	-83,81
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	103632	18467	(217789)	-85165	-236256	-82,18	-1279,34

Виходячи із результатів таблиці 2.2, переконуємося ще раз у погіршення результатів діяльності підприємства. Виручка від реалізації продукції знижується, собівартість продукції теж знижується. Відмічаємо зниження рівня валового прибутку підприємства. Також відповідно знизився чистий фінансовий результат діяльності підприємства, де у 2023 році воно стало збитковим (рис. 2.1).

Щорічно зростають інші операційні доходи підприємства. Адміністративні витрати зростають теж. За період, що досліджується, знижуються витрати на збут продукції.



Рисунок 2.1. Динаміка чистого фінансового результату діяльності підприємства

У 2023 році зростають операційні витрати у два рази порівняно з 2022 роком. На підприємстві за період 2021–2023 років мали місце фінансові витрати, які у 2022 році знизились, а у 2023 році – зросли.

## 2.2. Аналіз логістичних бізнес-процесів на підприємстві

Пошук напрямів підвищення ефективності здійснення логістичних бізнес-процесів вимагає здійснення детального їх аналізу та оцінки. Проведемо аналіз таких логістичних бізнес-процесів як:

- матеріально-технічне постачання;
- логістика складування;
- виробнича логістика;
- збутова логістика;
- транспортна логістика.

Логістичний бізнес-процес «матеріально-технічне постачання». Для оцінки даного процесу проаналізуємо показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів та показники, які характеризують ефективність управління логістичного бізнес-процесу «матеріально-технічне постачання».

Аналіз ефективності використання матеріально-технічних ресурсів наведено у таблиці 2.3. Динаміка матеріаломісткості та матеріаловіддачі наведена на рисунку 2.1.

Таблиця 2.3. – Аналіз ефективності використання матеріально-технічних ресурсів

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1980540	1708310	1340754	-272230	-367556	-13,75	-21,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1637087	1466394	1258750	-170693	-207644	-10,43	-14,16
Основні засоби, тис. грн.	543252	535190	509451	-8062	-25739	-1,48	-4,81
Матеріальні ресурси, тис. грн.	1254572	1126542	990537	-128030	-136005	-10,21	-12,07

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача, грн./грн.	3,65	3,19	2,63	-0,46	-0,56	-12,60	-17,55
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,63	0,66	0,74	0,03	0,08	4,76	12,12
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,58	1,51	1,35	-0,07	-0,16	-4,43	-10,60
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	76,6	76,8	78,7	0,2	1,9	0,26	2,47

Результати таблиці показують зниження виручки від реалізації продукції у 2022 році на 13,7%, а у 2023 році на 21,5%. Відповідно, знижується собівартість реалізованої продукції: у 2022 році на 10,4%, а у 2023 році на 14,1%. Зменшується також вартість основних засобів підприємства. У 2022 році їх вартість становила 535190 тис. грн, що на 1,4% менше минулого періоду. У 2023 році вони знову знизились на 4,8%. На підприємстві знижується вартість матеріальних ресурсів. У 2022 році вони становили 1126542 тис. грн, що на 10,2% менше ніж минулий рік. У 2023 році вони становили 990537 тис. грн, де на 12% відбулося зниження. Фондовіддача як показник ефективності використання основного капіталу підприємства зазнала зниження у 2022 році на 12,6%, а у 2023 році на 17,5%. Як бачимо, спостерігається зниження ефективності використання основного капіталу підприємства. Матеріаломісткість як показник ефективності використання матеріальних ресурсів щороку зростає: у 2022 році на 4,7%, а у 2023 році на 12,1%. Відповідно знижується матеріаловіддача, що вказує на зниження ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства (рис. 2.2).

Також можемо відмітити щорічно зростання питомої ваги матеріальних витрат в структурі собівартості продукції.

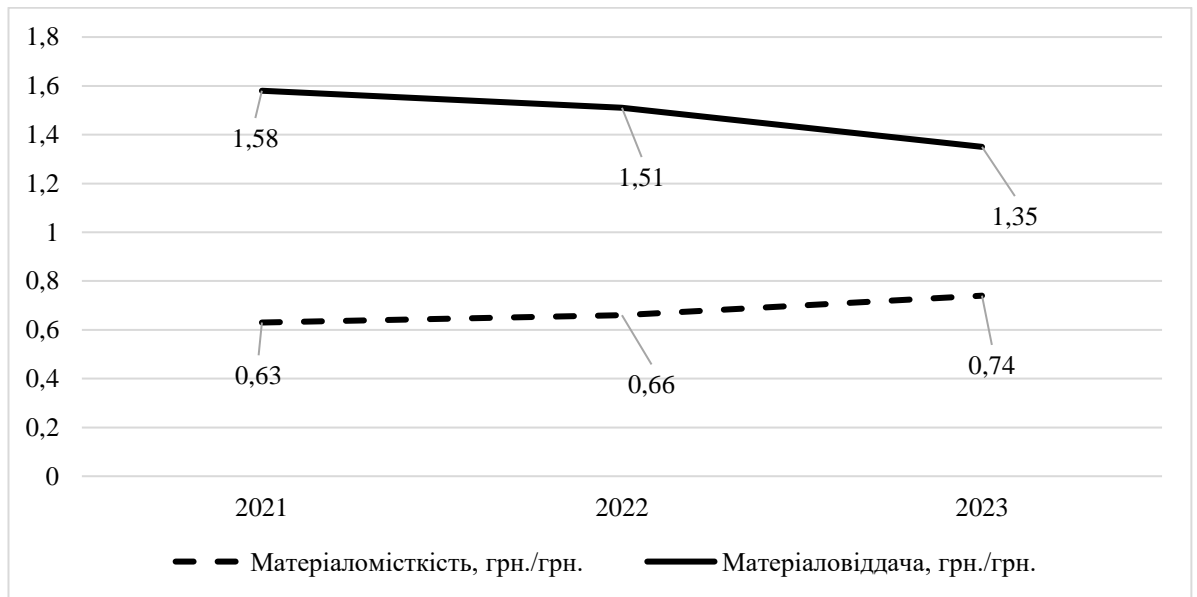


Рисунок 2.2. Динаміка показників ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

Вихідні показники для оцінки логістичного бізнес-процесу щодо матеріально-технічного забезпечення наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз вихідних показників для оцінки ефективності логістичного бізнес-процесу «матеріально-технічне постачання»

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Кількість розвантажень/відвантажень, од.	1865	1655	1254	-210	-401	-11,26	-24,23
Кількість скомплектованих замовлень, од.	1735	1557	1109	-178	-448	-10,26	-28,77
Загальна кількість замовлень, од.	1948	1710	1323	-238	-387	-12,22	-22,63
Кількість вантажників, од.	10	8	6	-2	-2	-20,00	-25,00
Кількість комплектувальників, од.	6	5	4	-1	-1	-16,67	-20,00
Кількість вчасно виконаних замовлень, од.	1780	1689	1289	-91	-400	-5,11	-23,68
Кількість рекламаций, од.	1	2	2	1	0	100,00	0,00

Вихідними показниками є:

- кількість розвантажень / відвантажень, яка за весь досліджуваний період знизилась із 1865 од. до 11254 од. Як бачимо, відбулося суттєве зниження даного показника;
- кількість скомплектованих замовлень, яка є дещо нижчою за кількість розвантажень / відвантажень і теж суттєво знизилась за даний період;
- загальна кількість замовлень у зв'язку із погіршенням ринкової ситуації знизилась із 1948 од. у 2021 році до 1323 од. у 2023 році;
- кількість вантажників теж знизилась на 4 ос. за період дослідження;
- кількість комплектувальників знизилась на 2 ос. за період 2021–2023 років;
- кількість вчасно виконаних замовлень знизилась із 1780 од. у 2021 році до 1289 од. у 2023 році;
- кількість реклаमाцій, яка була досить низькою на підприємстві (1–2 рекламації за період).

Аналіз ефективності логістичного бізнес-процесу «матеріально-технічне постачання» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз ефективності логістичного бізнес-процесу  
«матеріально-технічне постачання»

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.	2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
Кількість відвантажень / розвантажень на 1 робітника, од.	187	206	209	19	3	10,16	1,46
Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	289	311	277	22	-34	7,61	-10,93
Надійність поставок	0,91	0,98	0,97	0,07	-0,01	7,69	-1,02
Якість поставки	0,001	0,001	0,002	0	0,001	0,00	100,00
Ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), %	91	98	97	7	-1	7,69	-1,02

Кількість відвантажень / розвантажень на 1 робітника зросла із 187 од. до 209 од. за період 2021–2023 років. Як бачимо, внаслідок вивільнення робочої сили, зросло навантаження на одного робітника. Натомість, не суттєво знизилась кількість скомплектованих замовлень на одного робітника. У 2021 році така кількість становила 289 од., у 2023 році склала 277 од., отож відхилення склало 12 од.

На підприємстві є досить високим рівень надійності поставок із 0,91 од. до 0,97 од. Відповідно, це вказує на підвищення ефективності постачальника (рис. 2.3).

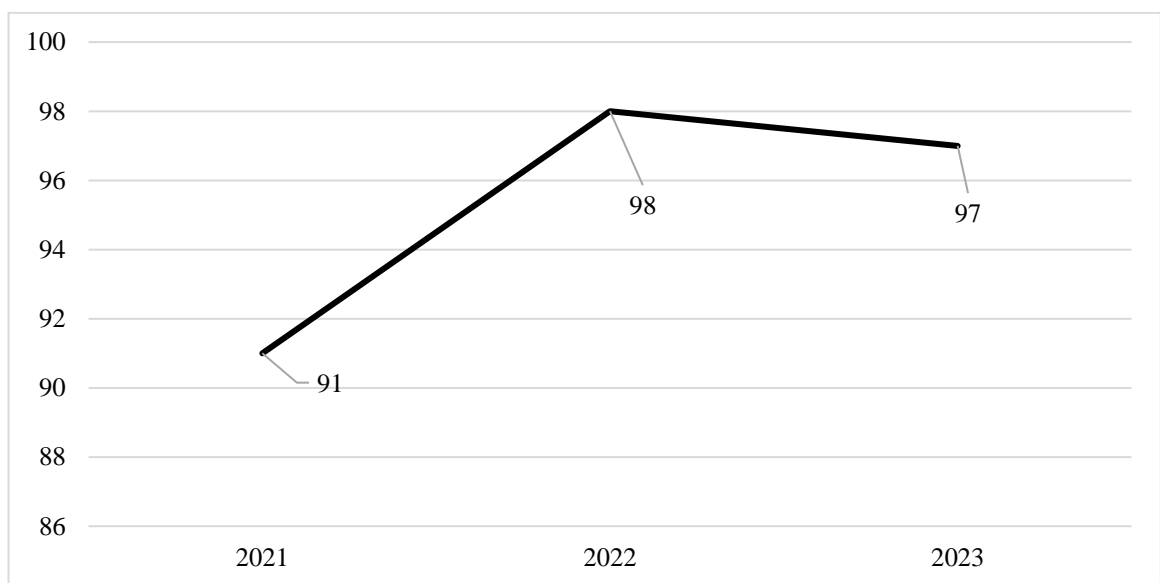


Рисунок 2.3. Динаміка ефективності постачальника

В цілому, можна зауважити, що даний логістичний бізнес-процес здійснюється ефективно на досліджуваному підприємстві.

Логістичний бізнес-процес «складська логістика». Для оцінки даного процесу проаналізуємо показники ефективності складської логістики та проведемо хронометраж ЛБП «складська логістика».

У таблиці 2.6 наведено аналіз показників ефективності складської логістики на підприємстві.

Таблиця 2.6. – Аналіз показників ефективності складської логістики на підприємстві

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1980540	1708310	1340754	-272230	-367556	-13,75	-21,52
Вартість логістичних запасів, тис. грн.	464258	565098	306171	100840	-258927	21,72	-45,82
Складський товарооборот, тис. грн.	2566376	2346109	1648725	-220267	-697384	-8,58	-29,73
Складський вантажооборот, тис. т.	85,5	71,3	52,8	-14,2	-18,5	-16,61	-25,95
Складський вантажопотік, т./год.	5,0	4,5	3,4	-0,5	-1,1	-10,00	-24,44
Коефіцієнт використання площі складу	0,78	0,72	0,68	-0,06	-0,04	-7,69	-5,56
Кількість працівників складу, ос.	10	8	7	-2	-1	-20,00	-12,50
Продуктивність праці працівників складу, тис. грн./ос.	256638	293263	235532	36625	-57731	14,27	-19,69
Рівень механізації складських робіт, %	90	92	92	2	0	2,22	0,00
Коефіцієнт оборотності логістичних запасів	4,27	3,02	4,38	-1,25	1,36	-29,27	45,03

Показниками, які характеризують ефективність складської логістики на підприємстві є:

– вартість логістичних запасів, яка на підприємстві знизилась за період 2021–2023 років. У 2021 році їх вартість складала 464258 тис. грн, у 2023 році вартість запасів становила 306171 тис. грн;

– складський товарооборот, на підприємстві знизився з 2566376 тис. грн у 2021 році до 1648725 тис. грн у 2023 році;

– складський вантажооборот, теж знизився. У 2021 році він становив 85,5 тис. т, а у 2023 році склав 52,8 тис. т;

– складський вантажопотік знижувався. У 2021 році він становив 5 т / год., у 2023 році становив 3,4 т / год.

– коефіцієнт використання площі складу свідчить про зниження ефективності використання складської площі. Даний коефіцієнт коливається в межах 0,68–0,78;

– кількість працівників складу знижувалась за досліджуваний період, а саме на 3 ос.;

– продуктивність праці працівників складу мала нестійку динаміку. У 2022 році вона зросла на 14,2%, а у 2023 році навпаки знизилась – на 19,6%;

– рівень механізації складських робіт є високим. Такий рівень становив 90% у 2021 році, а у 2023 році 92%, що характеризує підприємство, яке застосовує комплекс автоматизованих заходів для оптимізації процесів складської логістики;

– коефіцієнт оборотності логістичних запасів на підприємстві щороку знижувався, що є негативним у даному логістичному бізнес-процесі (рис. 2.4).

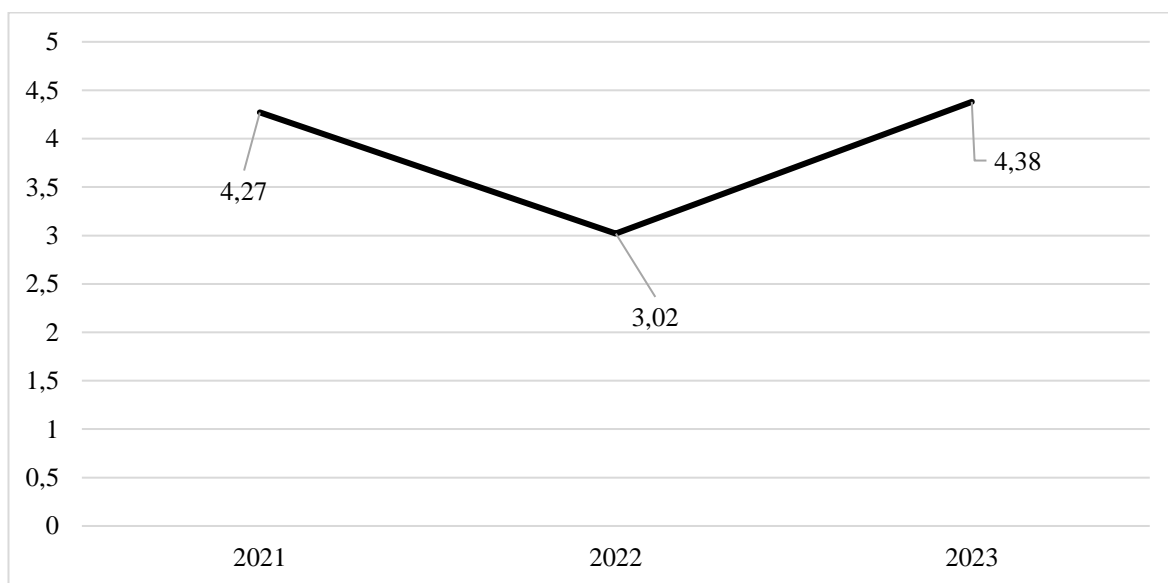


Рисунок 2.4. Динаміка коефіцієнту оборотності логістичних запасів підприємства

У таблиці 2.7 наведено хронометраж логістичного бізнес-процесу «складська логістика».

Таблиця 2.7.– Хронометраж логістичного бізнес-процесу  
«складська логістика»

Логістична операція	Тривалість, хв.	Виконавець
Приймання сировини, матеріалів, комплектуючих від постачальника	93	Менеджер складу
Перевірка упаковки	7	Вантажник
Зважування	27	Вантажник
Розміщення сировинних ресурсів на складі	118	Вантажник
Підписання супровідних документів	6	Менеджер складу, постачальник
Загальна тривалість, хв.	251	-

Виконання логістичного бізнес-процесу «складська логістика» передбачає здійснення таких логістичних операцій як приймання сировини, матеріалів, комплектуючих від постачальника (93 хв.); перевірка упаковки (7 хв.); зважування (27 хв.); розміщення сировинних ресурсів на складі (118 хв.); підписання супровідних документів (6 хв.). Загальна тривалість даного логістичного бізнес-процесу становить 251 хв. Кожну логістичну операцію виконуються різні виконавці. Це можуть бути вантажники (перевірка упаковки, зважування тощо), менеджер складу або постачальник.

В цілому, бачимо, що логістичний бізнес-процес «складська логістика» здійснюється ефективно.

Логістичний бізнес-процес «виробнича логістика». Для оцінки даного бізнес-процесу проаналізуємо такі показники як обсяг виробництва продукції та структуру випуску продукції.

У таблиці 2.8 наведено динаміку обсягу виробництва продукції підприємства.

Таблиця 2.8. – Динаміка обсягу виробництва продукції  
ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	1623276	1455786	1167939
Абсолютний приріст обсягу виробництва продукції, тис. грн.	516372	-167490	-287847
Темп росту виробництва продукції, %	46,7	-10,3	-20,0
Темп приросту обсягу виробництва продукції, %	146,7	89,7	80,0

Обсяг виробництва продукції щороку знижувався. У 2022 році він знизився на 167490 тис. грн (або 10,3%), у 2023 році він знизився на 287847 тис. грн, або на 20%. Таким чином, бачимо, що обсяг випуску продукції за даний період зазнав зниження. У цілому, даний логістичний бізнес-процес потребує удосконалення.

У таблиці 2.9 наведено динаміку обсягу реалізації продукції підприємства.

Таблиця 2.9. – Динаміка обсягу реалізації продукції  
ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	1980540	1708310	1340754
Абсолютний приріст обсягу реалізації продукції, тис. грн.	529283	-272230	-367556
Темп росту реалізації продукції, %	36,47	-13,7	-21,5
Темп приросту обсягу реалізації продукції, %	136,47	86,3	78,5

Як бачимо, обсяг реалізації продукції щороку знижувався. У 2022 році значення цього показника знизилось на 272230 тис. грн, або на 13,7%; у 2023 році цей показник знизився на 367556 тис. грн, або на 21,5%.

У таблиці 2.10 наведено аналіз показників ефективності збутової логістики на підприємстві. Логістичний бізнес-процес «збутова логістика». Для оцінки даного бізнес-процесу проаналізуємо такі показники як обсяг реалізації продукції, обсяг реалізації продукції за ринками збуту, ефективність збутової логістики та хронометраж логістичного бізнес-процесу «збутова логістика».

Таблиця 2.10. – Аналіз показників ефективності збутової логістики на підприємстві

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1980540	1708310	1340754	-272230	-367556	-13,75	-21,52
Кількість працівників відділу збуту, ос.	7	6	6	-1	0	-14,29	0,00
Обсяг реалізації на 1-го працівника відділу збуту, тис. грн./ ос.	282934	284718	223459	1784	-61259	0,63	-21,52
Загальні витрати, тис. грн.	1637087	1466394	1258750	-170693	-207644	-10,43	-14,16
Логістичні витрати на збут, тис. грн.	110116	85460	52165	-24656	-33295	-22,39	-38,96
Питома вага логістичних витрат на збут у загальних витратах підприємства, %	6,7	5,8	4,1	-0,9	-1,7	-13,43	-29,31
Плановий обсяг збуту, тис. грн.	1890654	2033276	1844095	142622	-189181	7,54	-9,30
Коефіцієнт виконання плану збуту	0,05	-0,16	-0,27	-0,21	-0,11	-420,00	68,75
Питома вага стабільних клієнтів, %	86	82	84	-4	2	-4,65	2,44
Коефіцієнт швидкості обслуговування клієнтів	0,90	0,84	0,76	-0,06	-0,08	-6,67	-9,52
Рентабельність каналів збуту, %	20,98	16,5	6,5	-4,48	-10	-21,35	-60,61

На підприємстві є відділ логістики, у якому у 2022 році працювало 7 осіб, у 2023 році їх чисельність знизилась до 6 осіб. Обсяг реалізації на 1-го працівника відділу збуту у 2021 році становив 282934 тис. грн, у 2023 році він склав 223459 тис. грн, тобто бачимо його зниження. На фоні зниження загальних

витрат підприємства спостерігаємо також зниження його логістичних витрат у 2023 році порівняно з 2021 роком. Також можемо бачити зниження питомої ваги логістичних витрат підприємства у його загальних витратах. У 2021 році питома вага логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємства становила 6,7%, у 2023 році склала 4,1%.

Підприємство має стабільну клієнтську базу, де рівень стабільності клієнтів коливається в межах 84-86%. Це дозволяє забезпечувати плановий обсяг збуту продукції та швидкість обслуговування, яка у 2023 році склала 76%. Проте, бачимо його зниження у аналізованому періоді.

На підприємстві спостерігається суттєве зниження рентабельності каналів збуту, яка знизилась із 20,98% у 2021 році до 6,5% у 2023 році (рис. 2.5).

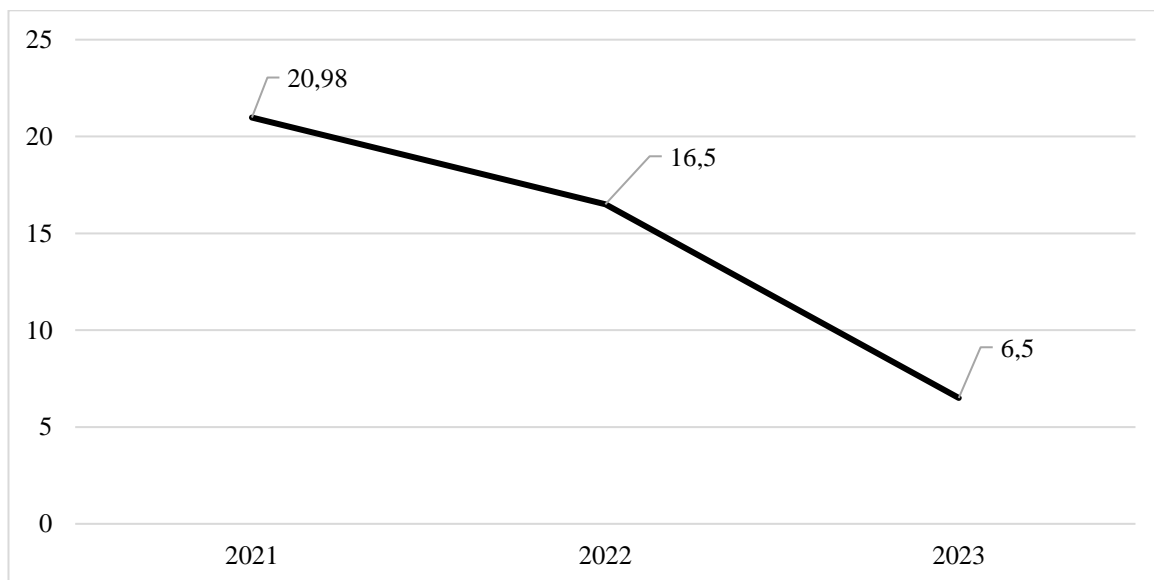


Рисунок 2.5. Динаміка рентабельності каналів збуту

Таким чином, можна зробити висновок про зниження ефективності логістичного бізнес-процесу, пов'язаного із збутовою логістикою.

Хронометраж логістичного бізнес-процесу «збутова логістика» наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.– Хронометраж логістичного бізнес-процесу  
«збутова логістика»

Логістична операція	Тривалість, хв.	Виконавець
Повідомлення споживача про час прибуття товару	92	Менеджер зі збуту
Передача товару на склад	22	Вантажник
Перевірка товару на збереженість	18	Вантажник
Отримання оплати від споживача	16	Менеджер зі збуту
Підписання експедиторської розписки	5	Менеджер зі збуту
Видача продукції споживачам	32	Вантажник
Відправлення документів менеджеру з продаж	7	Менеджер зі збуту
Загальна тривалість, хв.	192	-

Логістичний бізнес-процес «збутова логістика» включає такі логістичні операції як повідомлення споживача про час прибуття товару (92 хв.), передача товару на склад (22 хв.), перевірка товару на збереженість (18 хв.), отримання оплати від споживача (16 хв.), підписання експедиторської розписки (5 хв.), видача продукції споживачам (32 хв.), відправлення документів менеджеру з продаж (7 хв.). Загальна тривалість усіх логістичних операцій по даному бізнес-процесу складає 192 хв. Частину логістичних операцій виконує менеджер зі збуту, а частину безпосередньо вантажник.

Логістичний бізнес-процес «транспортна логістика». Для оцінки даного бізнес-процесу проаналізуємо такі показники як показники ефективності транспортної логістики на підприємстві та розглянемо хронометраж логістичного бізнес-процесу «транспортна логістика».

Аналіз показників ефективності транспортної логістики на підприємстві наведено у таблиці 2.12.

На підприємстві є високим рівень завантаженості транспортних потужностей. Проте, він знижувався за аналізований період: у 2021 році становив 90%, у 2023 році склав 80%. Також є високим коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів, який протягом усього періоду становив 90%.

Таблиця 2.12. – Аналіз показників ефективності транспортної логістики на підприємстві

Показники	Роки			Абс. відхил., тис. грн.		Відн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022р./2021р.	2023р./2022р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Завантаженість транспортних потужностей, %	90	84	80	-6	-4	-6,67	-4,76
Коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів	0,90	0,90	0,90	0	0	0,00	0,00
Обсяг фактично перевезеного вантажу, тис. т.	85,5	75,2	60,4	-10,3	-14,8	-12,05	-19,68
Максимальний обсяг вантажу для перевезення, тис. т.	89,0	78,5	66,4	-10,5	-12,1	-11,80	-15,41
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,96	0,92	0,88	-0,04	-0,04	-4,17	-4,35
Загальний пробіг з вантажем, км	10215	855	765	-9360	-90	-91,63	-10,53
Загальний пробіг автомобіля, км	11350	990	860	-10360	-130	-91,28	-13,13
Коефіцієнт використання пробігу	0,9	0,9	0,9	0	0	0,00	0,00
Продуктивність рухомого складу (в розрахунку на 1 автомобіль), т	69,17	56,4	48,2	-12,77	-8,2	-18,46	-14,54

Максимальний обсяг перевезення вантажів у 2021 році склав 89 тис. т., згодом спостерігаємо його зниження до рівня 66 тис. т. (у 2023 році).

На підприємстві знижується коефіцієнт використання вантажопідйомності із 96% у 2021 році до 88% у 2023 році. Коефіцієнт використання пробігу за весь період не змінився і становив 0,9.

Негативним у роботі підприємства є зниження продуктивності рухомого складу автомобілів (рис. 2.6).

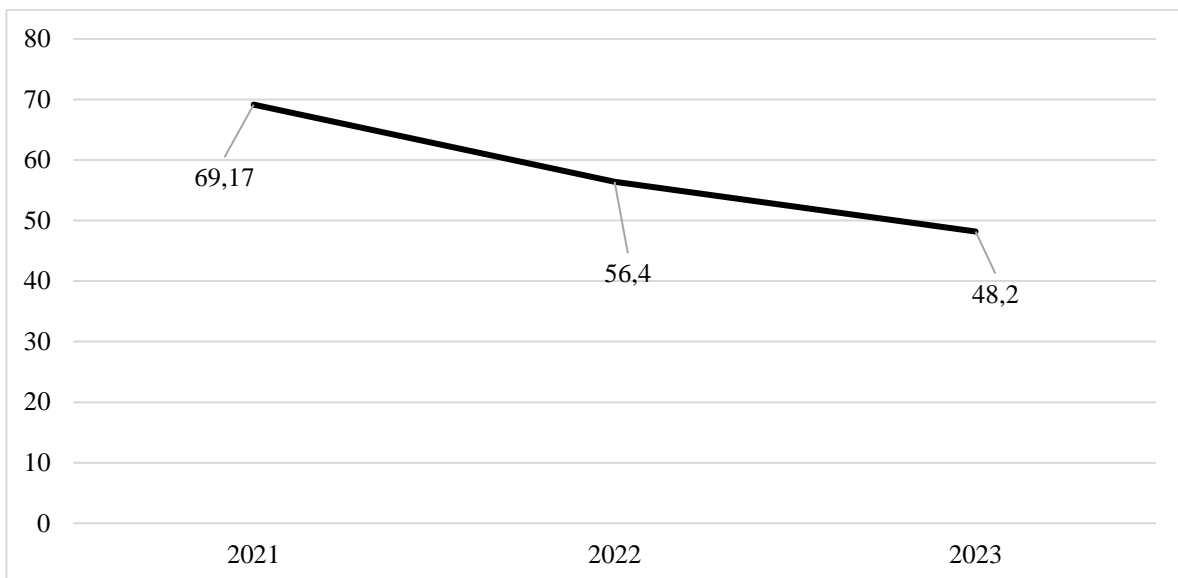


Рисунок 2.6. Динаміка продуктивності рухомого складу автомобілів

У 2021 році продуктивність автомобілів становила 69,1 т. на 1 працівника, у 2023 році такий показник склав 48,2 т на 1 працівника. Як бачимо, спостерігається зниження ефективності транспортної логістики, як логістичного бізнес-процесу на підприємстві.

Хронометраж логістичного бізнес-процесу «транспортна логістика» наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13. – Хронометраж логістичного бізнес-процесу «транспортна логістика»

Логістична операція	Тривалість, хв.	Виконавець
Зв'язок з особою, відповідальною за продаж	4	Менеджер з продаж
Обговорення вартості перевезення товару	65	Менеджер з продаж
Підготовка договору на перевезення	14	Менеджер з продаж
Обговорення та підписання договору	350	Директор підприємства, менеджер з продаж
Формування заявки на відвантаження товару	22	Менеджер з продаж
Загальна тривалість, хв.	455	-

Логістичний бізнес-процес «транспортна логістика» включає такі логістичні операції: зв'язок з особою, відповідальною за продаж – тривалість 4 хв.; обговорення вартості перевезення товару – тривалість 65 хв.; підготовка договору на перевезення – тривалість 14 хв.; обговорення та підписання договору – тривалість 350 хв.; формування заявки на відвантаження товару – 22 хв. Загальна тривалість логістичного бізнес-процесу становить 455 хв.

### 2.3. Оцінка логістичних бізнес-процесів на підприємстві

Проведений аналіз логістичних бізнес-процесів на підприємстві дозволяє зробити висновок про погіршення ефективності здійснення логістичної діяльності. На підприємстві є ряд слабких сторін та проблем у логістичних бізнес-процесах, які потребують вирішення. Сильні та слабкі сторони логістичних бізнес-процесів на підприємстві відображено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14. – Сильні та слабкі сторони логістичних бізнес-процесів на підприємстві

Логістичний бізнес-процес	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Матеріально-технічне постачання	Зростання ефективності постачальника	Зростання питомої ваги матеріальних витрат в структурі собівартості продукції
		Збільшення кількості рекламацій
		Зменшення кількості замовлень
	Висока якість поставок	Значна тривалість виконання окремих логістичних операцій щодо складування
	Високий рівень механізації складських робіт	Зниження складського вантажообороту та вантажопотоку
		Зменшення ефективності використання складських приміщень
	Зростання коефіцієнту оборотності запасів	Зменшення продуктивності працівників складу

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
Виробництво	Стала асортиментна структура продукції підприємства	Зниження обсягів виробництва продукції
		Неефективне використання логістичних потужностей підприємства
Збут	Зниження логістичних витрат на збут продукції  Зниження питомої ваги логістичних витрат на збут в загальній структурі витрат підприємства	Зниження обсягів реалізації продукції
		Зниження продуктивності роботи працівників відділу збуту
		Зниження рівня виконання плану щодо збуту продукції
		Зниження швидкості обслуговування клієнтів
		Зниження рентабельності каналів збуту
Транспортування	Високий рівень технічної готовності транспортного парку	Поступова зношеність транспортного парку
		Зниження рівня завантаженості транспортних потужностей
	Зростання рівня використання вантажопідйомності транспортних засобів	Зменшення рівня використання вантажопідйомності транспортних засобів
Зростання продуктивності рухомого складу транспорту		

Таким чином, слабкими сторонами логістичних бізнес-процесів на підприємстві є:

- зростання питомої ваги матеріальних витрат в структурі собівартості продукції;
- збільшення кількості рекламацій;
- зменшення кількості замовлень;
- значна тривалість виконання окремих логістичних операцій щодо складування;
- зниження складського вантажообороту та вантажопотоку;
- зменшення ефективності використання складських приміщень;
- зменшення продуктивності працівників складу;
- зниження обсягів виробництва та реалізації продукції;
- неефективне використання логістичних потужностей підприємства;

- зниження продуктивності роботи працівників відділу збуту;
- зниження рівня виконання плану щодо збуту продукції;
- зниження швидкості обслуговування клієнтів;
- зниження рентабельності каналів збуту;
- поступова зношеність транспортного парку;
- зниження рівня завантаженості транспортних потужностей;
- зменшення рівня використання вантажопідйомності транспортних засобів;
- зростання продуктивності рухомого складу транспорту.

Відповідно, це потребує підвищення ефективності здійснення логістичних бізнес-процесів на підприємстві.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі обґрунтовано актуальність та необхідність дослідження логістичних бізнес-процесів на підприємстві. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження сутності та характеристики логістичних бізнес-процесів на підприємстві. Проведено огляд літератури змісту поняття логістичний бізнес-процес. Виділено декілька підходів до його змісту, а саме: як створена споживача цінність, як ланка трансформації, як організована послідовність дій, як спосіб ведення логістичної діяльності. Обґрунтовано, що Споживча цінність є важливою для споживача, отримання задоволення від придбання того чи іншого логістичного продукту. Логістичні бізнес-процеси спрямовані на перетворення (трансформацію) сировинних ресурсів у готовий логістичний продукт. Логістичні бізнес-процеси представляють собою чітко визначений спосіб ведення логістичної діяльності на підприємстві.

У роботі розглянуто такі види логістичних бізнес-процесів як: матеріально-технічне постачання, яке представляє собою процес постачання на підприємство сировинних ресурсів, комплектуючих та напівфабрикатів для забезпечення безперебійної виробничої діяльності; складська логістика, яка спрямована на складування сировинних ресурсів, матеріалів та готового логістичного продукту на складах підприємства; виробнича логістика, яка передбачає організацію процесу виробництва готового логістичного продукту, його удосконалення, пошук резервів удосконалення виробництва; збутова логістика – спрямована на організацію роботи зі споживачами, задоволення їх потреб у якісному логістичному продукті та логістичних послугах; транспортна логістика передбачає процес доставки логістичного продукту до кінцевого споживача.

Наведено систему показників оцінки логістичних бізнес-процесів на підприємстві. Показниками оцінки матеріально-технічного забезпечення підприємства є матеріаломісткість, матеріаловіддача, кількість відвантажень / розвантажень на 1 робітника, кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника, надійність поставок, якість поставки, ефективність постачальника.

Показниками оцінки складської логістики запропоновано наступні складський товарооборот, складський вантажооборот, складський вантажопотік, коефіцієнт використання площі складу, продуктивність праці працівників складу, рівень механізації складських робіт, коефіцієнт оборотності логістичних запасів. Показниками оцінки виробничої логістики є обсяг виробництва продукції, абсолютний приріст обсягу виробництва продукції, темп росту виробництва продукції, структура продукції. Показниками оцінки збутової логістики є питома вага логістичних витрат на збут у загальних витратах підприємства, коефіцієнт виконання плану збуту, коефіцієнт швидкості обслуговування клієнтів, рентабельність каналів збуту. Показниками оцінки транспортної логістики є завантаженість транспортних потужностей, коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів, коефіцієнт використання вантажопідйомності, коефіцієнт використання пробігу, продуктивність рухомого складу.

У другому розділі роботи здійснено аналіз та оцінку основних показників діяльності підприємства. Проведений аналіз показників показав зниження ефективності діяльності підприємства за період 2021–2023 років. Воєнні дії в країні негативно вплинули на результативність діяльності підприємства та ринки збуту. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зазнав зниження на 13,7%, а у 2023 році на 178%. Собівартість продукції змінювалась подібно. У 2022 році вона знизилась на 10,4%, а у 2023 році на 185%. Чистий фінансовий результат діяльності підприємства знизився на 82,2%. У 2023 році збитковість підприємства становила 217789 тис. грн. Вартість основного капіталу підприємства щороку знижувалась. Відбулося зниження ефективності використання основного капіталу підприємства. Щорічно знижується чисельність персоналу підприємства. Спостерігається зниження ефективності використання персоналу досліджуваного підприємства, що про що свідчить спад продуктивності праці. Підприємство має як дебіторську (яка знижується), так і кредиторську (яка зростає) заборгованість.

У роботі проведено аналіз та оцінку логістичних бізнес-процесів підприємства. Аналіз матеріально-технічного забезпечення показав наступне.

Кількість розвантажень / відвантажень, яка за весь досліджуваний період знизилась із 1865 од. до 11254 од. Як бачимо, відбулося суттєве зниження даного показника; кількість скомплектованих замовлень, яка є дещо нижчою за кількість розвантажень / відвантажень і теж суттєво знизилась за даний період; загальна кількість замовлень у зв'язку із погіршенням ринкової ситуації знизилась із 1948 од. у 2021 році до 1323 од. у 2023 році; кількість вантажників теж знизилась на 4 ос. за період дослідження; кількість комплектувальників знизилась на 2 ос. за період 2021-2023 років; кількість вчасно виконаних замовлень знизилась із 1780 од. у 2021 році до 1289 од. у 2023 році; кількість рекламацій, яка була досить низькою на підприємстві (1-2 рекламації за період). Кількість відвантажень / розвантажень на 1 робітника зросла із 187 од. до 209 од. за період 2021–2023 років. Натомість, не суттєво знизилась кількість скомплектованих замовлень на одного робітника. У 2021 році така кількість становила 289 од., у 2023 році склала 277 од., отож відхилення склало 12 од. На підприємстві є досить високим рівень надійності поставок із 0,91 од. до 0,97 од. Відповідно, це вказує на підвищення ефективності постачальника.

Аналіз складської логістики свідчить про наступне: вартість логістичних запасів на підприємстві знизилась за період 2021–2023 років; складський товарооборот, на підприємстві знизився; складський вантажооборот, теж знизився; складський вантажопотік знижувався; коефіцієнт використання площі складу свідчить про зниження ефективності використання складської площі; кількість працівників складу знижувалась за досліджуваний період, а саме на 3 ос.; продуктивність праці працівників складу мала нестійку динаміку; рівень механізації складських робіт є високим; коефіцієнт оборотності логістичних запасів на підприємстві щороку знижувався, що є негативним у даному логістичному бізнес-процесі.

Що стосується збутової логістики, то підприємство має стабільну клієнтську базу. Це дозволяє забезпечувати плановий обсяг збуту продукції та швидкість обслуговування. Проте, бачимо його зниження у аналізованому періоді. На підприємстві спостерігається суттєве зниження рентабельності каналів збуту.

Аналіз транспортної логістики показує, що на підприємстві є високим рівень завантаженості транспортних потужностей. Також є високим коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів. На підприємстві знижується коефіцієнт використання вантажопідйомності. Коефіцієнт використання пробігу за весь період не змінився і становив 0,9. Негативним у роботі підприємства є зниження продуктивності рухомого складу автомобілів.

Таким чином, бачимо, що підприємство має ряд слабких місць у здійсненні логістичних бізнес-процесів, серед яких варто виділити такі як: зростання питомої ваги матеріальних витрат в структурі собівартості продукції; збільшення кількості рекламаций; зменшення кількості замовлень; значна тривалість виконання окремих логістичних операцій щодо складування; зниження складського вантажообороту та вантажопотоку; зменшення ефективності використання складських приміщень; зменшення продуктивності працівників складу; зниження обсягів виробництва та реалізації продукції; неефективне використання логістичних потужностей підприємства; зниження продуктивності роботи працівників відділу збуту; зниження рівня виконання плану щодо збуту продукції; зниження швидкості обслуговування клієнтів; зниження рентабельності каналів збуту; поступова зношеність транспортного парку; зниження рівня завантаженості транспортних потужностей; зменшення рівня використання вантажопідйомності транспортних засобів; зростання продуктивності рухомого складу транспорту.

Визначимо напрями удосконалення логістичних бізнес-процесів для досліджуваного підприємства.

Щодо матеріально-технічного забезпечення, то тут необхідно розробляти та дотримуватись балансу матеріальних ресурсів, забезпечувати узгодженість між потребою у матеріальних ресурсах та джерелами їх надходжень. Також важливим є усунення надлишкових логістичних запасів, оптимізація системи постачання відповідно до потреб виробничої програми, уникнення простоїв обладнання, мінімізація бракованої продукції та інше [24]. Водночас, пропонуємо переглянути склад функцій матеріально-технічного забезпечення. Функції

управління матеріально-технічними ресурсами слід оптимізувати наступним чином. логістичний персонал в сфері закупівель повинен займатися надходженням логістичних запасів, обліком та аналізом надходжень матеріальних ресурсів, формуванням замовлень на сировинні ресурси, забезпечення потреб виробництва у логістичних запасах. Логістичний персонал в сфері зберігання логістичних запасів повинен здійснювати облік надходжень сировинних ресурсів, контролювати процес зберігання логістичних запасів на складах, забезпечувати організацію видачі матеріальних ресурсів. Логістичний персонал, який займається економічними питаннями оптимізації матеріально-технічного забезпечення організовує співпрацю з іншими структурними підрозділами щодо встановлення норм та нормативів на матеріальні ресурси, планує необхідні обсяги сировинних ресурсів для безперебійного виробничого процесу, пошук напрямів ефективного використання матеріальних ресурсів [25].

Щодо удосконалення складської логістики, то пропонуються наступні заходи:

1. Зменшити тривалість процесу проходження сировини від пункту приймання та пункту видачі. Тут можуть використовуватися такі форми складської логістики як крос-докінг, або ж зберігати логістичні запаси безпосередньо у зоні відбору.

2. Використання системи WMS як інструменту оптимізації розміщення вантажу на складах. Це дозволить забезпечити чітке сортування логістичних запасів за місцями їх зберігання, що оптимізує витрати часу на їх подальший відбір.

3. Застосування системи «стелажів push-buck» [26]. Стелаж такого типу дозволить забезпечити кращу щільність зберігання логістичних запасів та полегшить доступ до них.

4. Оптимізація замовлень від однієї ланки технологічного процесу до іншої.

Щодо виробничої логістики, то вона передбачає такі напрями удосконалення:

- забезпечення ефективного планування виробничим процесом;

- скорочення тривалості циклу виробничого процесу;
- мінімізація браку виготовлення продукції;
- оптимальне завантаження виробничих потужностей та підвищення ефективності їх використання;
- забезпечення спеціалізації виробничих структур підприємства;
- максимальна автоматизація та механізація виробничих процесів.

Також важливим в удосконаленні виробничої логістики підприємства є запровадження автоматизованої системи управління підприємством. Така система дозволить повністю оцифрувати усі економічні процеси діяльності підприємства, в т. ч. і виробничі. «Основним призначенням АСУП є координація дій різних підрозділів підприємства, що дозволяє знизити витрати на координацію та підвищити ефективність роботи. У зв'язку з цим, виробничий підрозділ повинен забезпечити своєчасне збільшення обсягу виробництва, що призведе до зростання потреб у сировині та матеріалах. В цьому випадку, АСУП дозволяє виробничому підрозділу у оперативний і стандартизований спосіб повідомити логістичний підрозділ про необхідність збільшення закупівель сировини та матеріалів. Логістичний підрозділ, у свою чергу» [27].

Удосконалення збутової логістики передбачає:

- комплексне дослідження запитів споживачів, оцінку конкурентного середовища, ємності ринку тощо;
- удосконалення системи інформаційного забезпечення організації збутової логістики (особливо що стосується потреб споживачів та наявних конкурентів);
- оптимізація складського господарства з позиції наближеності до каналів збуту логістичного продукту (власними силами, чи на засадах аутсорсингу);
- визначення та розрахунок оптимальних розмірів замовлень на логістичних продуктах з боку споживачів.

«Ключовим заходом для підвищення ефективності та результативності роботи компанії виступає оптимізація управління розподілом і збутом продукції через автоматизацію бізнес-процесів взаємодії з клієнтами. Основна мета цього

заходу (проєкту) полягає у забезпеченні ефективного планування, яке, у свою чергу, сприяє налагодженню оптимального виробничого процесу, підвищенню ефективності збутової діяльності компанії» [28].

У напрямі удосконалення транспортної логістики, пропонуємо наступні заходи:

- визначення оптимальних маршрутів перевезень логістичного продукту;
- проведення аналізу розподілу матеріального потоку, визначення хронометражу транспортної логістики;
- підвищення завантаженості транспортних потужностей;
- забезпечення високого рівня технічної готовності парку автомобілів;
- ефективне використання вантажопідйомності транспортних засобів;
- підвищення продуктивності рухомого складу підприємства.

Для удосконалення логістичних бізнес-процесів на підприємстві пропонується обладнати зруйнований виробничий цех та встановити Lean-технології, яка дозволить досягти більшої якості виробничого процесу, оптимізувати виробничий процес на підприємстві, забезпечити персонал висококваліфікованою робочою силою, а також виробничий процес на підприємстві зробити більш гнучким та адаптованим до умов середовища.

Орієнтовна вартість обладнання для цеху із Lean-технологіями становить 1000000 тис. грн. Завдяки даній технології вдасться збільшити обсяг виробництва продукції та більш ефективно використовувати логістичні потужності підприємства. За оптимістичним сценарієм прогнозується, що виручка від реалізації продукції щорічно буде зростати на 15-20%. Таким чином, виручка від реалізації продукції за роками реалізації проєкту становитиме:

2025 рік – 1608904 тис. грн;

2026 рік – 1930685 тис. грн;

2027 рік – 2316822 тис. грн;

2028 рік – 2780186 тис. грн.

Розрахуємо планові показники грошових доходів підприємства. Для цього визначимо планову собівартість продукції:

2025 рік – 1384625 тис. грн.;

2026 рік – 1523087 тис. грн.;

2027 рік – 1675396 тис. грн.;

2028 рік – 1842935 тис. грн.

Визначимо валовий прибуток підприємства:

2025 рік:  $1608904 - 1384625 = 224279$  тис. грн.;

2026 рік:  $1930685 - 1523087 = 407598$  тис. грн.;

2027 рік:  $2316822 - 1675396 = 641426$  тис. грн.;

2028 рік:  $2780186 - 1842935 = 937251$  тис. грн.

Проведемо дисконтування грошових потоків підприємства. За дисконтний множник візьмемо депозитну ставку на рівні 15%. Дисконтовані грошові потоки виглядатимуть наступним чином:

2025 рік:  $224279 / (1 + 0,15)^1 = 195025$  тис. грн.;

2026 рік:  $407598 / (1 + 0,15)^2 = 308786$  тис. грн.;

2027 рік:  $641426 / (1 + 0,15)^3 = 421990$  тис. грн.;

2028 рік:  $937251 / (1 + 0,15)^4 = 535572$  тис. грн.

Визначимо чисту приведену вартість:

$195025 + 308786 + 421990 + 535572 - 1000000 = 1461373 - 1000000 = 461373$  тис. грн.

Розрахуємо індекс рентабельності:  $1461373 / 1000000 = 1,46$

Відповідно, період окупності становитиме:  $1000000/1461373 = 0,68$

Таким чином, запропоновані заходи дозволять удосконалити логістичні бізнес-процеси на підприємстві та бути ефективно впроваджені, на що вказують розраховані значення показників.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. 2010. № 43(2/3). P. 216–226.
2. Osterwalder A. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2010. 282 p.
3. Eisenmann T. R. Internet Business Models. New York: Irwin. Mc Graw-Hill. 2002. 215 p.
4. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. Industrial and Corporate Change. 2002. № 11(3). P. 529–555.
5. Ільченко Н.Б. Моделі управління логістичними бізнес-процесами підприємства торгівлі. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. I (61). URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2016/v1/NV-2016-v1\\_14.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2016/v1/NV-2016-v1_14.pdf).
6. Переваги моделювання бізнес-процесів. Бізнес-консалтинг 3D VOK Group. URL: <http://3dvok.com/ua/modeling-advantages>.
7. Черчата А.О., Матвеева Є.С. Логістика як інструмент раціональної організації бізнес-процесів будівельного підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/20110531/ek4\\_cherchata.htm](http://www.confcontact.com/20110531/ek4_cherchata.htm).
8. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/d72376ab-98c7-488e-ab1b-27b21476605d/content>
9. Алькема В.Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/alkema\\_0024.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/alkema_0024.pdf).
10. Magretta J. Why Business Models Matter. Harvard Business Review. 2002. № 80(5). P. 86–92.
11. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 7. С. 490–497.

12. Литвиненко А. Удосконалення господарської діяльності підприємства на основі логістичної концепції. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/35463/1/Lytvynenko\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/35463/1/Lytvynenko_bakalavr.pdf)
13. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill. 2004. 415 p.
14. Mitchell D. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. № 24. P. 15–21.
15. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В., Люльчак З.С. Впровадження процесного управління у логістичну діяльність фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармацевтиці*. 2013. № 2(28). С. 9–16.
16. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. *Економічний форум*, 2023. №1(4), С.118–124. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/435](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/435).
17. Панченко О.П., Панченко В.А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-14/2024-11-04-14>.
18. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/85.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf).
19. Ольхова М. Транспортна логістика: перспективи, складові і кваліфікація. URL: [HTTPS://LOGIST.FM/PUBLICATIONS/TRANSPORTNA-LOGISTIKA-PERSPEKTIVI-SKLADOVI-I-KVALIFIKACIYA](https://LOGIST.FM/PUBLICATIONS/TRANSPORTNA-LOGISTIKA-PERSPEKTIVI-SKLADOVI-I-KVALIFIKACIYA).
20. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4ed42dfe-5ba3-4803-a780-2f362cee9447/content>.
21. Мартинова Л.Б., Шарко В.В. Показники оцінки логістичних технологій промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія:*

*Економіка і управління.* 2020. Т.31 (70). №2. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_2/31\\_70\\_2\\_1/39.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/39.pdf).

22. Токарев Є. К., Пучков О. О., Холодков Є. М. Оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. *Економіка транспортного комплексу.* 2024. Вип. 43. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1956210>.

23. Титенко Л.В., Богдан С.В., Муравський О.Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2018. Вип. 25. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/143.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/143.pdf).

24. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник. Київ: Скарби, 2016. 98 с.

25. Пугаченко О. Удосконалення організації процесу матеріального забезпечення через інтеграцію обліку з іншими функціями управління. *Вісник Економіки.* 2020. №1. С. 187–199. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1096>.

26. Чукурна О.П., Ніценко В.С., Михайлова М.В., Одиноків Р.Д. Удосконалення системи складської логістики в контексті технологій «ІНДУСТРІЇ 4.0». URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/638/1/esprstp\\_2018\\_1\\_23.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/638/1/esprstp_2018_1_23.pdf).

27. Обухович Т.О. Організація виробничих процесів з урахуванням закупівельної логістики на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип.37.

28. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд.* 2021. №2 (55). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/2/7.pdf>.