

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 «МАГІСТР»
УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ «АЛФАІНТЕРПЛАСТ»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ПТ(ЛГ)м-22
Прилепа Олександр Олександрович

(підпис)

Керівник:
д.е.н., професор
Ковальська Любов Леонідівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
к.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Оксенюк Катерина Ігорівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ___ » _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Прилепи Олександра Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення логістичного менеджменту підприємства (на матеріалах ТзОВ «Алфайнтерпласт»)

Керівник роботи: д.е.н., професор Ковальська Л.Л.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» січня 2025 р. № 32/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи « ___ » _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи монографії, посібники, підручники, інтернет-видання, бухгалтерська та фінансова звітність

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

ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Аналіз основних показників діяльності підприємства за період 2020-2024 роки

Лист 2. Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства за період 2020-2024 рр.

Лист 3. Аналіз продуктивності логістичного менеджменту. Аналіз надійності логістичного менеджменту

Лист 4. Аналіз гнучкості логістичного менеджменту

Лист 5. Оцінка ефективності протікання логістичних потоків на підприємстві

Лист 6. Аналіз ефективності здійснення логістичного менеджменту

Лист 7. Аналіз логістизації діяльності підприємства

Лист 8. Оцінка функцій логістичного менеджменту підприємства

Лист 9. Оцінка принципів логістичного менеджменту підприємства

Лист 10. SWOT-аналіз логістичного менеджменту підприємства

Лист 11. Очікувані грошові потоки від реалізації проекту

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис | |
|---------------------------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| <i>Теоретичний розділ</i> | <i>Ковальська Л.Л.</i> | | |
| <i>Аналітичний розділ</i> | <i>Ковальська Л.Л.</i> | | |
| <i>Проектний розділ</i> | <i>Ковальська Л.Л.</i> | | |
| <i>Нормоконтроль</i> | <i>Хомяк Н.В.</i> | | |

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | <i>Обґрунтування теми</i> | <i>до 24.09.2024</i> | |
| 2. | <i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i> | <i>до 29.10.2024</i> | |
| 3. | <i>Теоретичний розділ</i> | <i>до 07.03.2025</i> | |
| 4. | <i>Аналітичний розділ</i> | <i>до 30.05.2025</i> | |
| 5. | <i>Проектний розділ</i> | <i>до 03.09.2025</i> | |
| 6. | <i>Висновки</i> | <i>до 01.10.2025</i> | |
| 7. | <i>Формування списку джерел посилань</i> | <i>до 08.10.2025</i> | |
| 8. | <i>Формування додатків</i> | <i>до 15.10.2025</i> | |
| 9. | <i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i> | <i>до 22.10.2025</i> | |
| 10. | <i>Нормоконтроль</i> | <i>до 01.11.2025</i> | |
| 11. | <i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i> | <i>до 15.11.2025</i> | |
| 12. | <i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i> | <i>до 03.12.2025</i> | |

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Прилепа О.О.
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Ковальська Л.Л.
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Прилепа О.О. Удосконалення логістичного менеджменту підприємства (на матеріалах ТЗОВ «Алфаінтерпласт»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Логістика» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження удосконалення логістичного менеджменту підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження логістичного менеджменту підприємства. Досліджено сутність логістичного менеджменту підприємства. Розглянуто функції логістичного менеджменту підприємства та принципи логістичного менеджменту підприємства. Наведено алгоритм оцінки логістичного менеджменту підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз логістичного менеджменту підприємства. Проведено оцінку ефективності здійснення логістичного менеджменту підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено процес вибору та реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення організації логістичного менеджменту підприємства. Здійснено оцінку ефективності реалізації логістичної стратегії підприємства.

Ключові слова: логістичний менеджмент, підприємство, функції, принципи, ефективність, логістика, логістична стратегія, організація.

ANNOTATION

Prylepa O.O. Improving the logistics management of an enterprise (based on materials from Alfainterplast LLC). Manuscript.

Master's qualification work OP «Logistics» specialty 076 Entrepreneurship and trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

Master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used, and appendices.

The work contains theoretical and applied research on improving the logistics management of an enterprise. In the first section of the work, theoretical research on the logistics management of an enterprise is conducted. The essence of the logistics management of an enterprise is investigated. The functions of the logistics management of an enterprise and the principles of the logistics management of an enterprise are considered. An algorithm for assessing the logistics management of an enterprise is presented.

In the second section of the work, a general characteristic of the enterprise is given, the main economic indicators of its activity are analyzed. An analysis of the logistics management of an enterprise is carried out. An assessment of the effectiveness of the implementation of the logistics management of an enterprise is carried out.

In the third section of the work, the process of choosing and implementing a logistics strategy for the development of an enterprise is developed. The directions for improving the organization of logistics management of an enterprise are substantiated. The effectiveness of the implementation of the logistics strategy of an enterprise is assessed.

Keywords: logistics management, enterprise, functions, principles, efficiency, logistics, logistics strategy, organization.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА | 10 |
| 1.1. Сутність та характеристика логістичного менеджменту підприємства | 10 |
| 1.2. Функції логістичного менеджменту підприємства | 14 |
| 1.3. Алгоритм оцінки логістичного менеджменту підприємства | 20 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА | 24 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності | 24 |
| 2.2. Аналіз логістичного менеджменту підприємства | 30 |
| 2.3. Оцінка ефективності здійснення логістичного менеджменту підприємства | 38 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА | 46 |
| 3.1. Обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства | 46 |
| 3.2. Удосконалення організації логістичного менеджменту на підприємстві | 53 |
| 3.3. Оцінка ефективності реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства | 57 |
| ВИСНОВКИ | 60 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ | 64 |
| ДОДАТКИ | 68 |

ВСТУП

Посилення конкуренції у ринковому середовищі, активізація міжнародних економічних процесів, забезпечення стійкого становища підприємства у ринковому середовищі потребує ефективного використання усіх видів ресурсів задля забезпечення довгострокового економічного функціонування суб'єкта господарювання у перспективі. Водночас, інтеграція усіх логістичних бізнес-процесів у єдиний ланцюг поставок, координація цих процесів потребує ефективного управління логістичними потоками підприємства та його діяльності в цілому. Управління логістичними бізнес-процесами необхідне для зменшення логістичних витрат на всіх стадіях виробничого (технологічного) процесу, оптимізації протікання логістичних потоків в межах логістичної системи підприємства в цілому. В зв'язку із цим, актуалізуються питання удосконалення логістичного менеджменту підприємства як інструменту забезпечення його успішного функціонування у ринковому середовищі.

Проблемам логістичного менеджменту на підприємстві присвячено досить багато робіт науковців серед яких Багорка М., Величко О., Глібко О., Ковальська Л., Крикавський Є., Кузьменко А., Носань Н., Окландер М., Савенко І., Смирнов І., Сохецька А., Сумець О., Тюріна Н., Янковська В. та ін. Проте, незважаючи на існуючі дослідження в площині логістичного менеджменту, і досі залишають дискусійними питання сутності логістичного менеджменту, методології його удосконалення тощо.

Метою дослідження у кваліфікаційній роботі є пошук напрямів удосконалення логістичного менеджменту підприємства. Завдання проведеного дослідження полягали у наступному:

- дослідити сутність логістичного менеджменту підприємства;
- розглянути функції логістичного менеджменту підприємства;
- навести алгоритм оцінки логістичного менеджменту підприємства;

- представити загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;
- здійснити аналіз логістичного менеджменту підприємства;
- провести оцінку ефективності здійснення логістичного менеджменту підприємства;
- обґрунтувати вибір логістичної стратегії розвитку підприємства;
- навести заходи по удосконаленню організації здійснення логістичного менеджменту на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення логістичного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні дослідження щодо удосконалення логістичного менеджменту підприємства.

В процесі підготовки кваліфікаційної роботи магістра використовувались наступні методи дослідження:

- узагальнення та синтезу – при дослідженні сутності логістичного менеджменту підприємства;
- структурування – при виборі системи показників оцінки логістичного менеджменту підприємства; розробці процесу вибору та реалізації логістичної стратегії підприємства;
- економічного аналізу – при аналізі та оцінці логістичного менеджменту підприємства;
- табличні та графічні – про наочному відображенні результатів аналітичного дослідження логістичного менеджменту підприємства;
- дисконтування та прогнозування – при оцінці ефективності реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в удосконаленні понятійного апарату логістичного менеджменту підприємства, розробці алгоритму аналізу та оцінки логістичного менеджменту підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували статистична звітність підприємства ТОВ «Алфаінтерпласт» за період 2020–2024 років, інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії, періодичні видання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика логістичного менеджменту підприємства

Посилення конкуренції у ринковому середовищі, активізація міжнародних економічних процесів, забезпечення стійкого становища підприємства у ринковому середовищі потребує ефективного використання усіх видів ресурсів задля забезпечення довгострокового економічного функціонування суб'єкта господарювання у перспективі. Водночас, інтеграція усіх логістичних бізнес-процесів у єдиний ланцюг поставок, координація цих процесів потребує ефективного управління логістичними потоками підприємства та його діяльності в цілому. Управління логістичними бізнес-процесами необхідне для зменшення логістичних витрат на всіх стадіях виробничого (технологічного) процесу, оптимізації протікання логістичних потоків в межах логістичної системи підприємства в цілому. В зв'язку із цим, актуалізуються питання удосконалення логістичного менеджменту підприємства як інструменту забезпечення його успішного функціонування у ринковому середовищі.

Проблемам логістичного менеджменту на підприємстві присвячено досить багато робіт науковців серед яких Багорка М., Величко О., Глібко О., Ковальська Л., Крикавський Є., Кузьменко А., Носань Н., Окландер М., Савенко І., Смирнов І., Сохецька А., Сумець О., Тюріна Н., Янковська В. та ін. Проте, незважаючи на існуючі дослідження в площині логістичного менеджменту, і досі залишають дискусійними питання сутності логістичного менеджменту, методології його удосконалення тощо. Тому, дослідження розпочнемо із з'ясування сутності поняття «логістичний менеджмент». Для цього проведемо огляд літератури змісту поняття «логістичний менеджмент»:

- «...менеджмент в логістичних системах на засадах теорії логістики і розуміння цього терміну «ґрунтується на інтеграції логістики та менеджменту у форму «логістико-менеджменту» як комплексної локалізованої системи управління матеріальними та інформаційними потоками» [1, 2, 3]
- «...управління інтегрованими бізнес-процесами, пов'язаними з просуванням продукції і послуг» [4]
- «...займається вирішенням виробничих завдань шляхом планування і координації матеріального і пов'язаних із ним фінансових та інформаційних потоків упродовж усього логістичного ланцюга» [5];
- «...напрям загального менеджменту та одна з ключових складових частин логістичної діяльності підприємства, яка реалізується через інтегроване управління поточковими процесами з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента логістичної системи, забезпечення її економічної безпеки в процесі функціонування та максимального задоволення вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами [6];
- «...ринкова стратегія підприємства; комплексне управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації поточкових процесів; координація взаємопов'язаних функцій управління підприємством; вирішення проблем специфіки та індивідуальності підприємства» [7];
- «...логістичні посередники та контрагенти у процесі управління потоками протягом повного логістичного ланцюга «постачання-виробництво-збут» у межах логістичної системи» [8];
- «...сукупність функцій, методів та форм управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» для забезпечення стійкого економічного зростання підприємства» [9];
- «...функціонально-зорієнтована область менеджменту, інструментарій логістики в управлінні та оптимізації поточкових процесів з метою досягнення максимальної конкурентоспроможності підприємства» [10];

– «...підхід до управління різними об'єктами в системі менеджменту з використанням окремих підходів і методів як раціоналістичної (оптимізаційної), так і забезпечувальної логістики» [11];

– «...сукупність (синтез) основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу), методів та моделей управління підприємством, реалізація яких спрямована на оптимізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та ін. потоків у межах логістичного ланцюга «постачання – виробництво – складування – збут» задля забезпечення стійкого економічного зростання підприємства» [12].

– «...сукупність методів реалізації ефективної логістичної діяльності підприємства через комплексне управління різноманітними процесами для досягнення максимальної результативності функціонування кожного елемента, реалізації визначених стратегічних цілей підприємства та потреб кінцевого споживача при оптимізації витрат» [13].

– «...складова частина загальної системи управління, що передбачає ефективне управління потоками товарів, послуг, матеріальних запасів із метою забезпечення безперебійної роботи підприємства, розширення його діяльності на ринку та підвищення фінансових результатів» [14];

– «...наука, яка являє собою галузь теоретичних знань про управління підприємством (організацією) на процесах логістики об'єднання декількох управлінських функцій підприємства задля досягнення відповідних цілей та вирішення необхідних виробничих завдань з метою отримання прибутку» [15];

– «...процес управління, який містить дві частини – адміністративну та логістичну. Адміністративна складова містить в собі управління, моніторинг та мотивацію, тоді як логістична частина – це логістичні процеси та операції, виконання яких спрямовано на досягнення організаційно-економічних цілей» [16].

Таким чином, в основу логістичного менеджменту підприємства покладено такі ознаки як (рис.1.1):

- управління логістичними потоками (матеріальними, фінансовими, інформаційними);
- управління логістичними бізнес-процесами (матеріально-технічне постачання, виробництво, складування тощо);
- управління ланцюгом поставок (постачання, зберігання, виробництво, складування, транспортування, збут);
- функції управління (планування, організація, мотивація, контроль).



Рисунок 1.1. Ознаки, які покладено в основу логістичного менеджменту підприємства

У таблиці 1.1 наведено представників підходів до виділених ознак логістичного менеджменту підприємства.

Таблиця 1.1. – Представники підходів до виділених ознак логістичного менеджменту підприємства

| Автори | Підходи | | | |
|--|----------------------------------|--|------------------------------|--------------------|
| | управління логістичними потоками | управління логістичними бізнес-процесами | управління ланцюгом поставок | функції управління |
| Крикавський Є. | + | | | |
| Смирнов І. К., Шматок О. | + | | | |
| Сумець О. | + | | | |
| Ковальська Л. | + | + | + | + |
| Кузьменко А., Пильнєв В. | + | + | + | + |
| Багорка М., Льченко Т., Кравець О. | + | + | + | + |
| Сохецька А. | + | | | |
| Глібко О. | | + | | |
| Носань Н. | | + | | |
| Янковська В., Телепнева О., Кононов І. | | + | | + |
| Тюріна Н. | | | + | |
| Величко О. | | | | + |
| Окландер М. | | | | + |
| Савенко І., Седіков Д. | | | | + |

Наведені результати показують, що більшість дослідників схильються до думки, що в основу логістичного менеджменту підприємства доцільно покласти такі ознаки як управління логістичними потоками, а також функції управління. Однак, погоджуємось із усіма науковцями, що важливо в системі логістичного менеджменту вміти ефективно управляти логістичними потоками підприємства, які стосуються усіх логістичних бізнес-процесів, а також протікають в межах ланцюга поставок. Водночас, це потребує застосування функцій логістичного управління.

1.2. Функції логістичного менеджменту підприємства

Здійснення логістичної діяльності підприємства потребує виваженого логістичного управління, яке спрямоване на забезпечення його результативності

у поточному та перспективному періодах. Логістичне управління підприємством потребує застосування ряду функцій, які дозволять ефективно обрати стратегію розвитку, організувати логістичні бізнес-процеси на підприємстві, стимулювати працівників підприємства до пошуку напрямів оптимізації логістичних витрат та підвищення результативності здійснення логістичної діяльності, контролювати усі потокові процеси тощо.

Тому, в якості основних функцій логістичного менеджменту є: [17, 18]:

- логістичне планування;
- мотивація в логістиці;
- логістичний контроль;
- організація в логістиці.

Поряд з основними функціями логістичному менеджменту притаманні і специфічні функції, до яких ми відносимо наступні [19, 20, 21, 22]:

- логістика постачання;
- логістика складування;
- закупівельна логістика;
- логістика транспортування;
- інформаційне забезпечення.

Функції логістичного менеджменту наведено у таблиці 1.2.

Планування логістичної діяльності – це систематичний процес пошуку можливостей діяти, прогнозувати наслідки цих дій, розробка логістичного проекту, формування управлінських рішень, конкретних заходів та визначення термінів їх виконання для досягнення поставлених цілей у майбутньому [23].

Логістичне стратегічне планування представляє собою діяльність з вироблення плану, що визначає форми і способи підтримки існуючого рівня бізнесу, його розвитку в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2. – Основні функції логістичного управління за сферами діяльності підприємства [3]

| Вид і характер завдань | | Основні функції (завдання) логістичного управління | | |
|---|-----------------------------|--|---|---|
| | | у сфері постачання | у сфері виробництва | у сфері дистрибуції |
| Логістичні завдання і процеси | Довгострокові | - планування процесів складування і транспортування; - планування місць складування; - планування структури постачання; - планування переміщень матеріалів і сировини; - планування діапазону зовнішньої логістики | - планування процесів складування і транспортування; - планування засобів складування і транспортування; - планування структури систем виробництва; - планування забезпечення потенціалу виробництва | - планування процесів складування і транспортування; - планування локалізації складів; - планування структури дистрибуції; - планування запасів готових виробів; - планування діапазону зовнішньої логістики |
| | Середньо- і короткострокові | - планування застосування засобів транспорту; - планування і керування приміщеннями матеріалів; - планування термінів поставок, виду упаковок; - обмін інформацією | - планування застосування засобів транспорту; - планування і керування виробництвом; - керування переміщенням матеріалів і напівпродуктів; - керування використанням персоналу і технічних пристроїв; - обмін інформацією | - планування застосування засобів транспорту; - керування і реалізація замовлень; - планування термінів доставки товарів; - керування запасами готових виробів; - компонування і упаковка товарів; - обмін інформацією |
| Завдання координації процесів і сфер діяльності | Довгострокові | - спеціалізація в постачанні; - планування і узгодження програм постачання; - планування стратегії постачання; - оцінка і вибір постачальників | - спеціалізація виробництва, узгодження програм виробництва; - планування стратегії виробництва; - вибір технології; - планування розміщення виробництва | - планування і узгодження програм дистрибуції; - планування стратегії дистрибуції; - вибір торговельних підприємств і клієнтів |
| | Середньо- і короткострокові | - визначення потреб у сфері постачання; - визначення програм закупівлі, транспортування і складування; - визначення розмірів поставок | - визначення потреб у сфері виробництва; - визначення навантаження машин; - планування партії виробництва; - планування використання технологічного часу | - визначення потреб у сфері дистрибуції; - визначення програм продажу, транспортування і складування; - встановлення рівня обслуговування поставок |

Функція планування передбачає прийняття рішень про цілі логістичної організації і дії її співробітників щодо досягнення цих цілей. Результатом таких рішень є план, що розглядається як соціально-економічна модель майбутнього стану логістичної організації, яка містить певні параметри логістичної діяльності з досягнення цілей логістичної системи підприємства.

Таким чином, планування в логістиці – це:

- упорядкований процес розробки управлінського рішення – логістичного плану;
- формування такого рішення на основі прогнозування майбутніх подій в області логістичної діяльності підприємства, оскільки воно виробляється раніше настання цих подій.

Організація логістики на підприємствах, у логістичних системах, логістичних ланцюгах постачання є ключовим фактором організаційного забезпечення ефективного логістичного управління як в прямому розумінні (управління переміщеннями матеріальних ресурсів), так і в широкому розумінні як сутність управління підприємством, філософія управління.

Організаційна структура управління логістикою компанії – це сукупність елементів служби логістики (посад персоналу і структурних підрозділів) з усталеними зв'язками між ними [24].

Координація логістичних функцій на підприємстві реалізується за такими основними варіантами [25]:

1. Координація логістичних функцій за умови незмінності організаційної структури підприємства. Цей підхід може бути реалізованим на підприємстві з невеликою кількістю працівників: достатньо узгодити сфери діяльності логістики між його вже існуючими підрозділами. Проте виникає певна складність підтримки незмінності організаційної структури, оскільки працівники, які здійснюють логістичні функції, мають подвійну підпорядкованість. Поряд з підлеглистю керівництву основного підрозділу, вони виконують завдання

керівника логістичного напрямку. Це накладає певні обмеження на ефективність логістичного управління.

2. Принцип «об'єднуючої ланки». На підприємстві призначається працівник, який виступає тут координатором логістичних функцій. Йому доручають роботу на кількох, найбільш значимих для підприємства напрямках логістичної діяльності (транспортні перевезення, складське господарство), узгоджуючи їх із завданнями основного виробництва. Однак така схема може привести до порушення принципу єдинопочатку: на визначення прямої підпорядкованості логіста-координатора.

3. Створення єдиного відділу логістики. Цей підхід передбачає виділення спеціальної логістичної служби, яка повинна управляти матеріальним потоком, починаючи від моменту формування договірних відносин з постачальником і закінчуючи доставкою споживачеві готової продукції. Спрощується координація між транспортуванням, складуванням, контролем матеріальних запасів, виробництвом та іншими функціями. За цих умов логістика стає лінійною (основною) функцією діяльності підприємства.

В цьому випадку логістичний відділ стає не менш важливим, ніж традиційні для підприємства підрозділи (виробничий, маркетинговий, фінансовий тощо).

Логістичну службу на підприємстві розглядають з позицій формування трьохрівневої структури. Виділяють такі рівні управління:

1. Перший рівень – передбачає загальне керівництво.
2. Другий рівень – передбачає програмне управління.
3. Третій рівень – передбачає оперативне управління.

Мотивація в логістиці спрямована на стимулювання персоналу до високопродуктивної діяльності, оптимізації логістичного процесу на підприємстві, ефективного управління логістичними потоками підприємства.

Логістичний контролінг – це впорядкований і по можливості безперервний процес обробки логістичних даних для виявлення відхилень або розбіжностей

між плановими та фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень для виявлення причин розбіжностей.

Контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує воедино всі функції управління та координує їх, до того ж, не підмінює собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління.

Метою контролінгу є діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств у відповідності до головної мети та запобігання негативному впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат та становище на ринку.

Опис специфічних функцій логістичного менеджменту подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Характеристика специфічних функцій логістичного менеджменту [3]

| Специфічні функції логістичного менеджменту | Зміст функцій |
|---|--|
| Логістика постачання | Співпраця з постачальниками сировини та матеріалів. Контроль виконання своєчасної доставки комплектуючих. Митне оформлення всієї давальницької сировини. Оптимізація матеріальних запасів на складах. Вирішення поточних проблем, пов'язаних з можливою затримкою доставки сировини. |
| Логістика складування | Оптимізація складування матеріалів. Облік всіх матеріалів та продукції в системі. Упакування готових продуктів, отриманих з виробництва. Складування готової продукції. |
| Закупівельна логістика | Вивчення процесу руху сировини, матеріалів, комплектуючих і запасних запчастин із ринку закупівель до складів підприємства. забезпечення неперервного потоку сировини. Постачання комплектуючих і надання послуг необхідних для роботи підприємства. Пошук надійних і компетентних постачальників. |
| Логістика транспортування | Співпраця з транспортними компаніями, замовлення необхідного транспорту для своєчасної доставки матеріалів та відвантаження готових виробів. Відслідковування транспорту з метою контролю процесу доставки. Організація термінових поставок матеріалів. |
| Інформаційне забезпечення | Забезпечення безперебійного функціонування програмного забезпечення обліку виробництва. Технічне забезпечення та підтримка компанії. |

Таким чином, вище розглянуті логістичні функції дозволять обрати логістичну стратегію підприємства, організувати логістичну діяльність на підприємстві, стимулювати працівників до підвищення ефективності здійснення логістичної діяльності, і в кінцевому підсумку провести контролінг логістичних бізнес-процесів з точки зору виявлення відхилень та вчасного їх усунення.

1.3. Алгоритм оцінки логістичного менеджменту підприємства

Пошук напрямів удосконалення логістичного менеджменту підприємства потребує визначення сильних та слабких сторін здійснення його логістичної діяльності. Задля визначення проблем, які існують на підприємстві в сфері логістики, а також позитивної практики управління логістичною діяльністю слід розробити чітку програму та алгоритму дій, які потрібно реалізувати. Під оцінкою логістичного менеджменту підприємства розумітимемо визначення й аналіз якісних і кількісних характеристик об'єкта управління (логістичних потоків та логістичних функцій). Задля проведення адекватної та виваженої оцінки логістичного менеджменту підприємства розробимо відповідний алгоритм дій (рис. 1.2).

На першому етапі визначаються мета та завдання оцінки логістичного менеджменту підприємства. Метою аналітичного дослідження є аналіз та оцінка ефективності здійснення логістичного менеджменту підприємства на предмет виявлення напрямів його удосконалення. Завдання аналітичного дослідження логістичного менеджменту передбачають наступне:

- аналіз та оцінку логістичних потоків підприємства;
- аналіз та оцінку логістичних бізнес-процесів на підприємстві;
- аналіз та оцінку функцій логістичного управління на підприємстві.

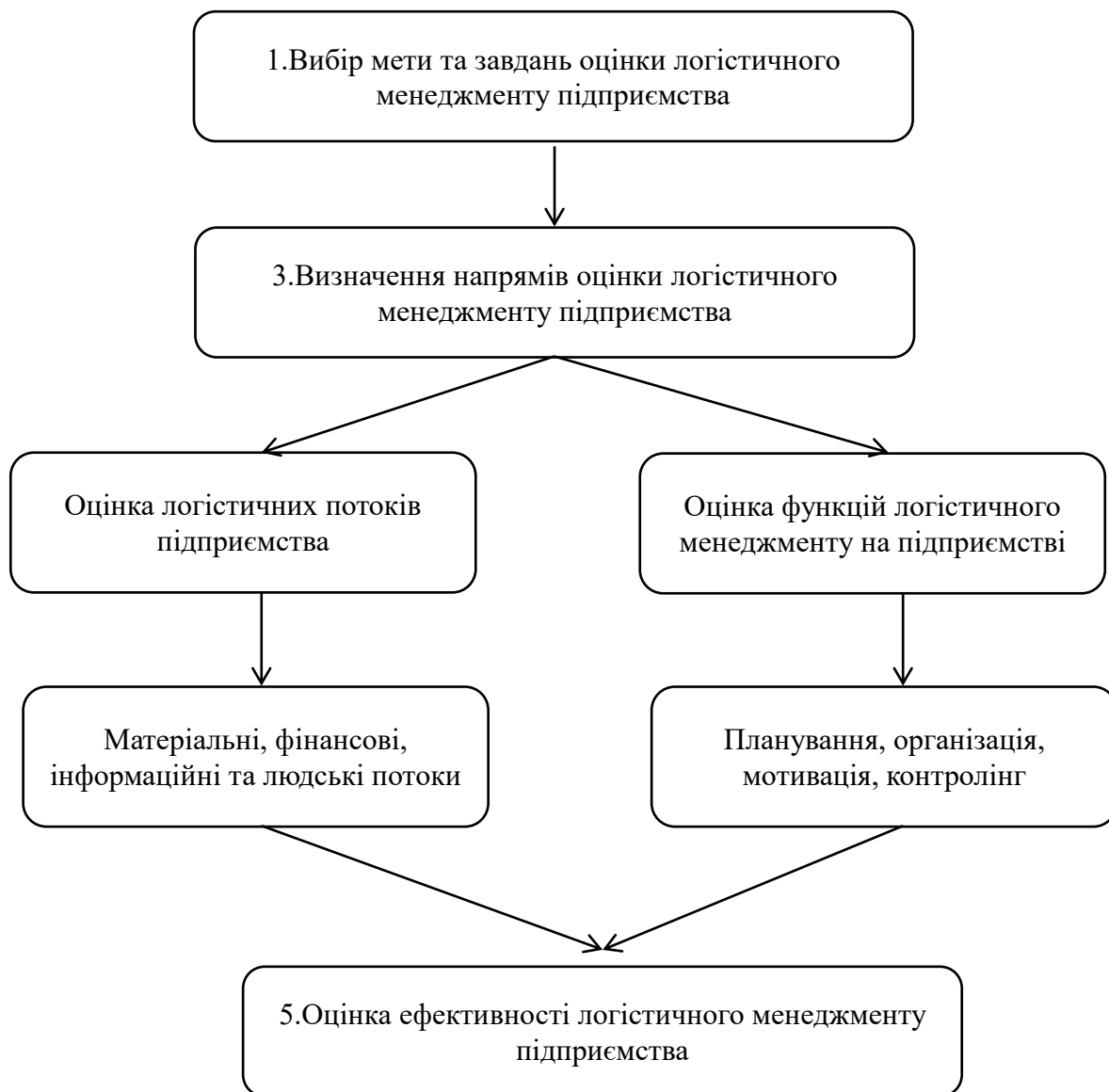


Рисунок 1.2. Алгоритм оцінки логістичної системи підприємства

На другому етапі визначаються напрями оцінки логістичного менеджменту підприємства. Здійснюючи аналітичне дослідження виділимо такі напрями аналітичного дослідження логістичного менеджменту підприємства як логістичні потоки та функції логістичного менеджменту. Досліджуючи логістичні потоки підприємства слід зосередити увагу на таких як матеріальні, фінансові, інформаційні та людські потоки.

Окландер М. визначає, що «...матеріальний потік представляє собою рух та зберігання матеріалів і товарів, які починаються з транспортування від постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів і закінчуються післяпродажним сервісом споживачів. Він є інтеграцією трьох логістичних функцій: постачання, підтримки виробництва, фізичного розподілу» [7].

Ряд вчених притримуються іншого підходу у визначенні матеріального потоку. Крикавський Є. стверджує, що матеріальний потік – це сукупність сировини, матеріалів, складових частин, напівфабрикатів, готових виробів, що рухаються від постачальників через виробничі та/чи дистрибуційні організації до споживачів [3].

Практично таку ж думку поділяє Омельченко Г.: матеріальний потік – це сукупність засобів виробництва із заданими технологічними і вантажопереробними властивостями, які транспортуються в певні терміни між виробниками, посередницькими організаціями і споживачами, а також між підрозділами підприємства [26].

На нашу думку, матеріальний потік це сукупність матеріальних ресурсів, сировини, складових частин, напівфабрикатів та незавершеного виробництва, які транспортуються в заданому обсязі та в певні терміни між підрозділами підприємства зазнаючи обробки, переробки, складування та доставки у вигляді готової продукції до кінцевого споживача.

Майборода О.В. визначає фінансові потоки підприємства як цілеспрямований рух фінансових ресурсів у процесі здійснення господарських операцій, внаслідок якого виникають економічні відносини [27].

Отже, фінансовий потік – це будь-яке переміщення фінансових ресурсів у логістичній системі та за її межами, необхідне для забезпечення ефективного руху усіх інших потоків виробничо-господарської системи підприємства.

Як зазначає Дейнега О.В., в сучасній економічній літературі інформаційний потік розглядається як «сукупність циркулюючих в логістичних системах, між

ними та у відносинах із зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління та контролю за логістичними операціями» [28].

Таким чином, інформаційний потік – це сукупність повідомлень, що циркулюють в логістичній системі та між зовнішнім середовищем і логістичною системою підприємства, які подані в усній чи письмовій формі і несуть в собі актуальну, своєчасну, достовірну, повну та конкретну інформацію на основі якої здійснюється контроль та управління логістичною діяльністю організації.

Оцінка функцій логістичного менеджменту передбачає дослідження системи планування, організації, мотивації та контролінгу логістики на підприємстві на кожному із етапів логістичного процесу: постачання, виробництво, складування, збут та транспортування.

На наступному етапі здійснюється оцінка ефективності логістичного менеджменту. Таку оцінку здійснюють шляхом співставлення фінансового результату від операційної діяльності та логістичних витрат підприємства.

Таким чином, запропонований методичний підхід дозволить здійснити оцінку протікання логістичних потоків підприємства, оцінити логістичні функції та у кінцевому підсумку – провести оцінку ефективності логістичного менеджменту в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Засновником Товариства з обмеженою відповідальністю «Алфаінтерпласт» є акціонерне товариство «Алфа Пластик», яке знаходиться за адресою: Чеська Республіка, м. Брунтал. Товариство з обмеженою відповідальністю «Алфаінтерпласт» знаходиться за адресою: 43020, Волинська обл., м. Луцьк, вул. Рівненська, 76 а.

ТзОВ «Алфаінтерпласт» є юридичною особою, яка має самостійний бухгалтерський баланс, власний розрахунковий та інші рахунки в банках України та за її межами, печатку, штампи і бланки із своєю назвою.

До основних видів діяльності підприємства відносяться виробництво і реалізація продукції із пластичних мас: ящики для зберігання і транспортування хлібобулочних виробів, овочів та фруктів, м'яса та м'ясних виробів, пиво-безалкогольних та лікєро-горілочаних напоїв, молокопродуктів; Klinik камери; товари широкого вжитку тощо.

Основними видами діяльності Товариства є виробництво та реалізація продукції із пластичних мас, таких як:

- ящики для хлібобулочних виробів;
- ящики для овочів та фруктів;
- ящики для м'яса та м'ясних виробів;
- ящики для пиво-безалкогольних та лікєро-горілочаних напоїв;
- ящики для молокопродуктів;
- бочки;

- Klinik камери;
- товари широкого вжитку;
- пластикові плити.

Аналіз основних показників діяльності ТЗОВ «Алфайнтерплатс» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Аналіз основних показників діяльності підприємства
за період 2020–2024 роки

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, 2024/2020 рр. | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|----------------|
| | | | | | | Абсолютне, +,- | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 36948 | 45098 | 63319 | 70597 | 98238 | 61290 | 165,9 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 22520 | 31321 | 47506 | 48367 | 67922 | 45402 | 201,6 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 14428 | 13777 | 15813 | 22340 | 30316 | 15888 | 110,1 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 18 | 25 | 20 | 21 | 21 | 3 | 16,7 |
| Продуктивність праці, тис. грн. / чол. | 1601 | 1803 | 3165 | 3361 | 4678 | 3077 | 192,2 |
| Основний капітал, тис. грн. | 16391 | 24933 | 22769 | 23423 | 36942 | 20551 | 125,4 |
| Фондовіддача, грн. / грн. | 1,76 | 1,81 | 2,78 | 3,01 | 2,66 | 0,9 | 51,1 |
| Оборотний капітал, тис. грн. | 14620 | 30311 | 41041 | 47967 | 35162 | 20542 | 140,5 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів | 2,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 2,8 | 0,3 | 12,0 |
| Матеріальні витрати, тис. грн. | 14901 | 20985 | 33254 | 33856 | 47545 | 32644 | 219,1 |
| Матеріаломісткість грн. / грн. | 0,40 | 0,46 | 0,52 | 0,48 | 0,48 | 0,08 | 20,0 |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн. | 4957 | 5970 | 7056 | 12123 | 15385 | 10428 | 210,4 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн. | 6416 | 2073 | 10724 | 6857 | 9750 | 3334 | 52,0 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн. | 1852 | 987 | 2460 | 473 | 7669 | 5817 | 314,1 |

Проаналізуємо динаміку показників діяльності підприємства за період 2020–2024 років. Виручка від реалізації продукції на підприємстві мала місце до постійного зростання, що свідчить про масштабування діяльності підприємства та про охоплення нових ринків збуту продукції. Собівартість продукції відповідно теж зростала. Проте, можемо спостерігати, що собівартість продукції зросла вищими темпами ніж виручка від реалізації продукції. Однак, незважаючи на це, ми можемо бачити позитивний ріст валового прибутку підприємства. У 2024 році значення цього показника зросло на 110,1% порівняно з базовим 2020 роком. На підприємстві у 2020 році чисельність персоналу становила 18 осіб, у 2024 році вона склала 21 особу. Як бачимо, незважаючи на значне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, чисельність персоналу підприємства не зазнала значних змін. Відповідно, це позитивно вплинуло на показник продуктивності праці, який у 2024 році зріс на 192,2% у порівнянні з базовим періодом.

На підприємстві щорічно зростання вартість основних виробничих фондів. Така ситуація вказує на оновлення матеріально-технічної бази та автоматизацію виробничих бізнес-процесів, що відповідно позитивно вплинуло на показник фондівіддачі, який зріс за досліджуваний період.

Щодо вартості оборотного капіталу, то мала місце позитивна динаміка. У 2020 році вартість оборотного капіталу підприємства становила 14620 тис. грн, у 2024 році вартість зросла до 35162 тис. грн. Позитивним на підприємстві є підвищення ефективності використання оборотного капіталу, про що вказує зростання коефіцієнту оборотності оборотних засобів на 12% за весь період, який аналізувався.

Зростання обсягів виробництва продукції зумовило зростання матеріальних витрат підприємства. У 2020 році вартість матеріальних ресурсів підприємства, необхідних для забезпечення реалізації виробничої програми становила 14901 тис. грн, у 2024 році їх вартість зросла до 47545 тис. грн, де відбувся ріст більше як у 2 рази. На фоні цього відмічається зниження ефективності

використання матеріальних ресурсів, де матеріаломісткість продукції підприємства зросла на 20%.

Підприємство ефективно здійснює діяльність, про що свідчить щорічне покращення фінансової результативності. Так, за аналізований період чистий фінансовий результат діяльності підприємстві зріс на 210,4% (рис. 2.1).

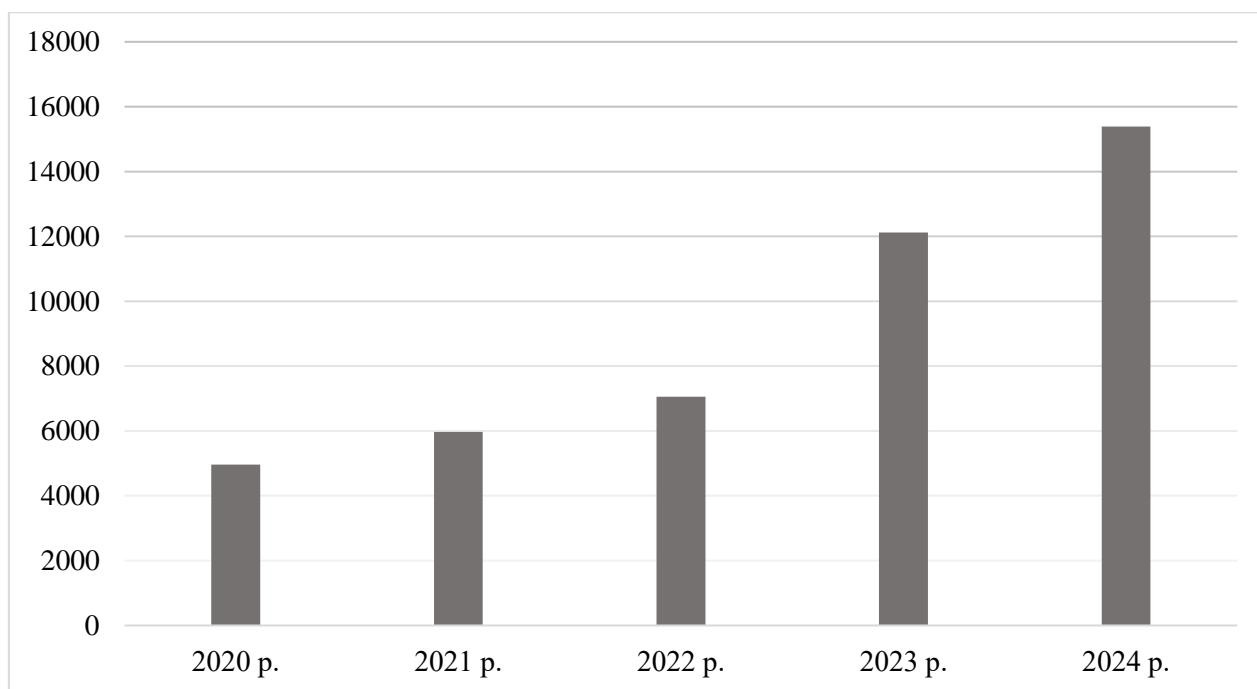


Рисунок 2.1. Динаміка чистого фінансового результату діяльності підприємства за період 2020–2024 років

Підприємство має дебіторську заборгованість, яка у 2024 році становила 9750 тис. грн, що на 52% більше 2020 року. Кредиторська заборгованість підприємства теж зросла, більш як у 3 рази. Отож, бачимо, що підприємство збільшило свої зобов'язання перед кредиторами.

Проведемо аналіз показників рентабельності діяльності підприємства за 2020–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства
за період 2020–2024 роки

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, 2024/2020 рр. | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|----------------|
| | | | | | | Абсолютне, +,- | Відносне, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Власний капітал, тис. грн. | 46977 | 14750 | 14750 | 14750 | 14750 | -32227 | -68,6 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. | 36948 | 45098 | 63319 | 70597 | 98238 | 61290 | 165,9 |
| Чистий фінансовий результат діяльності підприємства (збиток), тис. грн. | 4957 | 5970 | 7056 | 12123 | 15385 | 10428 | 210,4 |
| Активи підприємства, тис. грн. | 49433 | 55593 | 64818 | 74756 | 101838 | 52405 | 106,0 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 22520 | 31321 | 47506 | 48367 | 67922 | 45402 | 201,6 |
| Середньорічна вартість нематеріальних активів і основних засобів, тис. грн. | 16391 | 24933 | 22769 | 23423 | 36942 | 20551 | 125,4 |
| Середньорічні залишки оборотних засобів, тис. грн. | 16391 | 30311 | 41041 | 47967 | 35162 | 18771 | 114,5 |
| Середньорічна вартість виробничих фондів, тис. грн. | 32782 | 55244 | 63810 | 71390 | 72104 | 39322 | 119,9 |
| Рентабельність продаж, % | 13,4 | 13,2 | 11,1 | 17,2 | 15,6 | 2,2 | - |
| Рентабельність активів, % | 10,0 | 10,7 | 10,9 | 16,2 | 15,1 | 5,1 | - |
| Рентабельність власного капіталу, % | 10,6 | 40,5 | 47,8 | 82,2 | 104,3 | 93,7 | - |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|---|
| Рентабельність продукції, % | 22,0 | 19,1 | 14,9 | 25,1 | 22,6 | 0,6 | - |
| Рентабельність основних засобів, % | 30,2 | 23,9 | 31,0 | 51,8 | 41,6 | 11,4 | - |
| Рентабельність виробництва, % | 15,1 | 10,8 | 11,1 | 17,0 | 21,3 | 6,2 | - |

Отже, можемо знову відмітити збільшення виручки від реалізації продукції у 2024 році порівняно з 2020 роком на 165,9%. Власний капітал підприємства за весь період не зазнав змін і становив 14750 тис. грн. Чистий фінансовий результат підприємства значно зріс за весь період і у 2024 році склав 15385 тис. грн.

Активи підприємства у 2020 році становили 49433 тис. грн, у 2024 році вони склали 101838 тис. грн, що на 106% більше базового періоду. Собівартість реалізованої продукції за період 2020–2024 років зросла у два рази. Вартість основного капіталу у 2024 році зросла на 125,4% порівняно з 2020 роком, а вартість оборотного капіталу зросла на 114,5% за цей же період. Таким чином, загальна вартість виробничих фондів за весь період зросла на 119,9%.

Позитивна динаміка показників сприяла рентабельній діяльності підприємства (рис. 2.2). Так, можемо відмітити наступну динаміку показників рентабельності підприємства:

- рентабельність продаж зросла на 2,2%;
- рентабельність активів зросла на 5,1%;
- рентабельність власного капіталу зросла на 93,7%;
- рентабельність продукції зросла на 0,6%;
- рентабельність основних засобів зросла на 11,4%;
- рентабельність виробництва зросла на 6,2%.

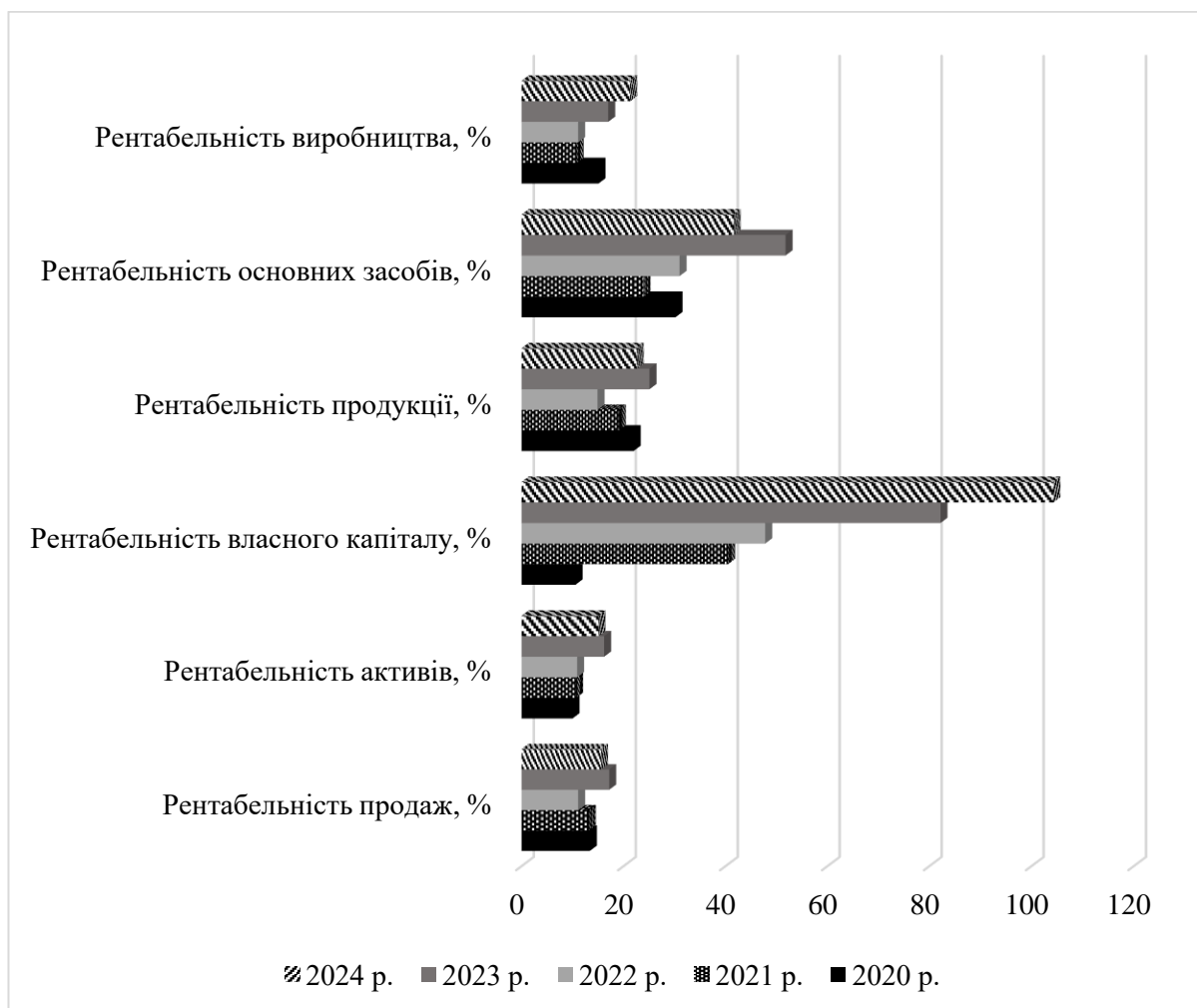


Рисунок 2.2. Динаміка показників рентабельності діяльності підприємства за період 2020–2024 роки

Таким чином, проведений аналіз показників рентабельності показав покращення результативності досліджуваного підприємства за аналізований період.

2.2. Аналіз логістичного менеджменту підприємства

Здійснимо аналіз логістичного менеджменту підприємства. Для цього проведемо аналіз показників, які характеризують продуктивність, надійність, та

гнучкість логістичного менеджменту підприємства. Аналіз продуктивності логістичного менеджменту наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Аналіз продуктивності логістичного менеджменту

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, 2024/2020 рр. | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|-------------|
| | | | | | | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| Кількість робітників, ос. | 10 | 16 | 11 | 11 | 10 | - | - |
| Кількість вантажників, ос. | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | - | - |
| Кількість комплектувальників, ос. | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 100,0 |
| Кількість торгових агентів, ос. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,0 |
| Кількість замовлень, од. | 350 | 430 | 350 | 390 | 495 | 145 | 41,4 |
| Кількість відвантажених замовлень, од. | 370 | 440 | 320 | 390 | 500 | 130 | 35,1 |
| Кількість скомплектованих замовлень, од. | 370 | 430 | 330 | 390 | 490 | 120 | 32,4 |
| Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника | 37 | 27,5 | 29 | 35 | 50 | 13 | 35,1 |
| Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника | 37 | 27 | 30 | 35 | 49 | 12 | 32,4 |
| Кількість замовлень на 1 торгового агента | 350 | 430 | 350 | 390 | 495 | 145 | 41,4 |

Як бачимо, на підприємстві кількість робітників не змінилася і у 2024 році становила 10 ос. Чисельність вантажників теж не змінювалася і склала у 2024 році 1 ос. Кількість комплектувальників у 2024 році становила 2 ос., що на 1 ос. більше ніж у 2020 році. На підприємстві наявний 1 торговий агент, який здійснює діяльність, пов'язану із зовнішніми стейкхолдерами.

На підприємстві за досліджуваний період зросла кількість замовлень. У 2020 році загальна кількість замовлень становила 350 од., у 2024 році склала 495 од. Відповідно, зросла кількість відвантажених замовлень на 130 од. а кількість скомплектованих замовлень зросла на 120 од.

Аналізуючи показники продуктивності логістичного персоналу, динаміка яких наведена на рисунку 2.3 показує їх зростання. Кількість розвантажень / відвантажень на 1 робітника зросла з 37 од. у 2020 році до 50 од. у 2024 році,

відповідно абсолютне відхилення склало 13 од. Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника зросла з 37 од. у 2020 році до 49 од. у 2024 році, де абсолютне відхилення становило 12 од. Суттєво зросла за досліджуваний період кількість замовлень на 1 торгового агента з 350 од. у 2020 році до 495 од. у 2024 році, відповідно абсолютне відхилення склало 145 од.



Рисунок 2.3. Динаміка показників продуктивності логістичного менеджменту підприємства за період 2020–2024 років

Аналіз надійності логістичного менеджменту відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз надійності логістичного менеджменту

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, 2024/2020 рр. | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|-------------|
| | | | | | | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| Загальна кількість замовлень, од. | 350 | 430 | 350 | 390 | 495 | 145 | 41,4 |
| Кількість вчасно виконаних замовлень, од. | 345 | 424 | 320 | 390 | 480 | 135 | 39,1 |
| Кількість рекламаций, од. | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | -1 | -33,3 |
| Надійність поставок, % | 99 | 99 | 91 | 100 | 97 | -1,6 | -1,6 |
| Ймовірність дефіциту, % | 15 | 10 | 50 | 35 | 15 | 0 | 0,0 |
| Якість поставки, % | 99,1 | 98,8 | 98,8 | 99,2 | 99,6 | 0,5 | 0,5 |

Аналізуючи результати таблиці бачимо, що на підприємстві за період 2020-2024 років зросла загальна кількість замовлень. У 2020 році на підприємство постуило 350 од. замовлень, а у 2024 році така кількість склала 495 од. Незважаючи на воєнний стан в країні та ускладненням логістичного процесу доставки товарів та розірванням окремих договорів із контрагентами, ситуація на підприємстві не змінилася, де йому вдалося налагодити контакти із контрагентами. На підприємстві зросла кількість вчасно виконаних замовлень із 345 од. у 2020 році до 480 од. у 2024 році. Таким чином, абсолютне відхилення склало 135 од. замовлень, а відносне відхилення становило 41,4%.

Позитивним у роботі підприємства є зниження кількості рекламаций. Якщо у 2020 році загальна кількість рекламаций становила 3 од., то у 2024 році така кількість склала 2 од.

Динаміка показників надійності логістичного менеджменту за період 2020–2024 років наведена на рисунку 2.4.

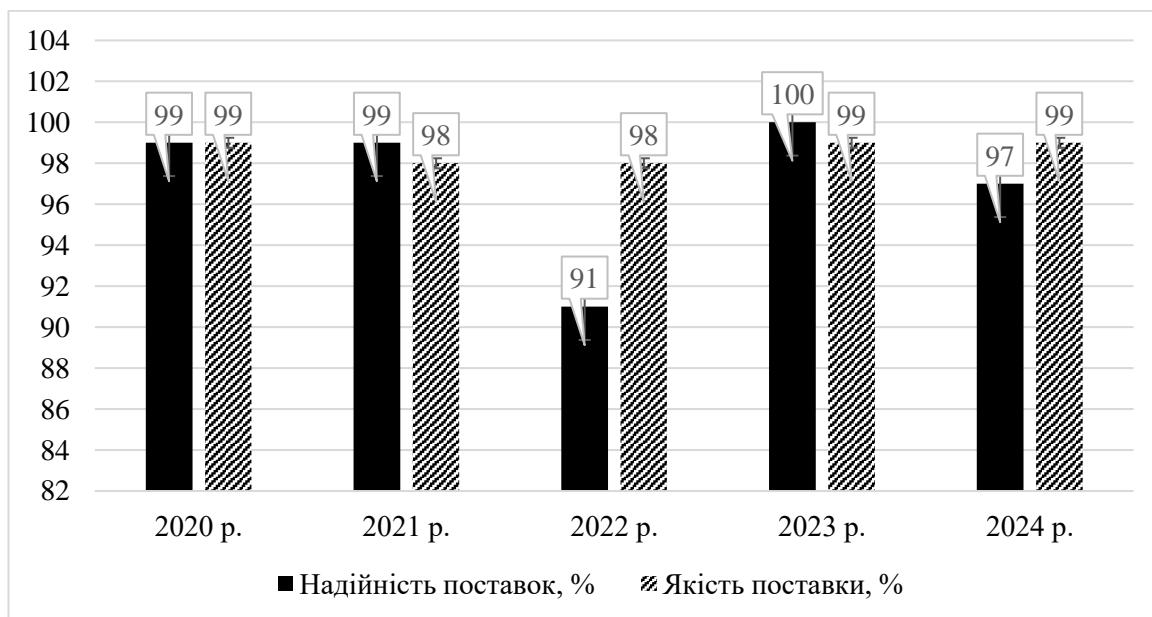


Рисунок 2.4. Динаміка показників надійності логістичного менеджменту підприємства за період 2020–2024 років

Як бачимо, на підприємстві є досить високим показник надійності поставок, який у 2024 році склав 97%. Є відносно низьким рівень дефіциту, який

коливається до 50%, а у 2024 році він скоротився до рівня 15%. Досить високою є показник якості поставок, який за увесь досліджуваний період становив 99%.

Аналіз гнучкості логістичного менеджменту підприємства наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Аналіз гнучкості логістичного менеджменту

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, 2024/2020 рр. | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|----------------|
| | | | | | | Абсолютне, +,- | Відносне, % |
| Кількість виконаних спеціальних замовлень, од. | 22 | 20 | 15 | 22 | 18 | -4 | -18,2 |
| Вартість поставки, тис. грн. | 46,2 | 42,0 | 31,5 | 52,8 | 43,2 | -3 | -6,5 |
| Гнучкість виконання замовлень | 99,94 | 99,95 | 99,96 | 99,94 | 99,96 | -0,02 | -33,3 |
| Гнучкість оплати, % | 98 | 99 | 96 | 98 | 99 | 1 | 1,0 |

На підприємстві за аналізований період знижується такий показник як кількість виконаних спеціальних замовлень. У 2020 році така кількість складала 22 од., у 2024 році вона знизилась до 18 од. Знижується вартість поставок продукції підприємства, що зумовлено інфляційними процесами, дорожчанням сировинних ресурсів. Досить високою є гнучкість оплати, що вказує на майже повну оплату відвантаженого товару покупцям.

Проведемо оцінку ефективності протікання логістичних потоків на підприємстві (табл. 2.6). Розраховані значення показників дозволяють зробити наступні висновки. Вартість матеріальних ресурсів за аналізований період зросла. Абсолютне відхилення за період 2020–2024 років склало 32644 тис. грн. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів свідчать про негативну динаміку. Так, показник матеріаломісткості за досліджуваний період зріс на 0,08 грн / грн, а показник матеріаловіддачі знизився на 0,4 грн / грн.

На підприємстві є високими показники готовності до поставок. За період 2020–2024 років він коливався в межах 92–98%.

Таблиця 2.6. – Оцінка ефективності протікання логістичних потоків на підприємстві

| Показники | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. | Відхилення, 2024/2022 рр. | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|------------------------------|----------------|
| | | | | | | Абсолютне, +,- | Відносне, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| <i>Оцінка матеріальних потоків</i> | | | | | | | |
| Вартість матеріальних ресурсів, тис. грн. | 14901 | 20985 | 33254 | 33856 | 47545 | 32644 | 219,1 |
| Матеріаломісткість, грн./грн. | 0,40 | 0,46 | 0,52 | 0,48 | 0,48 | 0,08 | 20,0 |
| Матеріаловіддача, грн./грн. | 2,5 | 2,2 | 1,9 | 2,1 | 2,1 | -0,4 | -16,0 |
| Ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), % | 99 | 98 | 98 | 99 | 99 | - | - |
| Коефіцієнт готовності до поставки | 0,98 | 0,98 | 0,92 | 0,94 | 0,98 | - | - |
| Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання | 0,99 | 0,98 | 0,98 | 0,99 | 0,99 | - | - |
| <i>Оцінка фінансових потоків</i> | | | | | | | |
| Позитивний фінансовий потік, тис. грн. | 37708 | 45595 | 64720 | 73474 | 101134 | 63426 | 168,2 |
| Від’ємний фінансовий потік, тис. грн. | 31627 | 38234 | 55962 | 58589 | 82297 | 50670 | 160,2 |
| Чистий фінансовий потік, тис. грн. | 6081 | 7361 | 8758 | 14885 | 18837 | 12756 | 209,8 |
| Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку | 1,19 | 1,19 | 1,16 | 1,25 | 1,23 | 0,04 | 3,1 |
| Коефіцієнт ефективності фінансового потоку | 0,19 | 0,19 | 0,16 | 0,25 | 0,23 | 0,04 | 19,0 |
| <i>Оцінка інформаційних потоків</i> | | | | | | | |
| Коефіцієнт оновлення ПК | 0,65 | 0,65 | 0,72 | 0,72 | 0,70 | 0,05 | 7,7 |
| Коефіцієнт електронного документообігу | 0,80 | 0,78 | 0,80 | 0,82 | 0,82 | 0,02 | 2,5 |
| Коефіцієнт автоматизації та механізації робіт | 0,78 | 0,80 | 0,80 | 0,86 | 0,88 | 0,1 | 12,8 |

Продовження таблиці 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Коефіцієнт завантаженості комп'ютера | 0,76 | 0,76 | 0,70 | 0,76 | 0,78 | 0,02 | 2,6 |
| Коефіцієнт ефективності управління інформаційними потоками | 0,66 | 0,68 | 0,78 | 0,84 | 0,86 | 0,2 | 30,3 |

Також варто відмітити позитивну динаміку даного показника. Також є досить високими показники ефективності постачальника в межах 98-99%. Позитивною є динаміка коефіцієнта ефективності логістичної системи постачання (рис. 2.5).

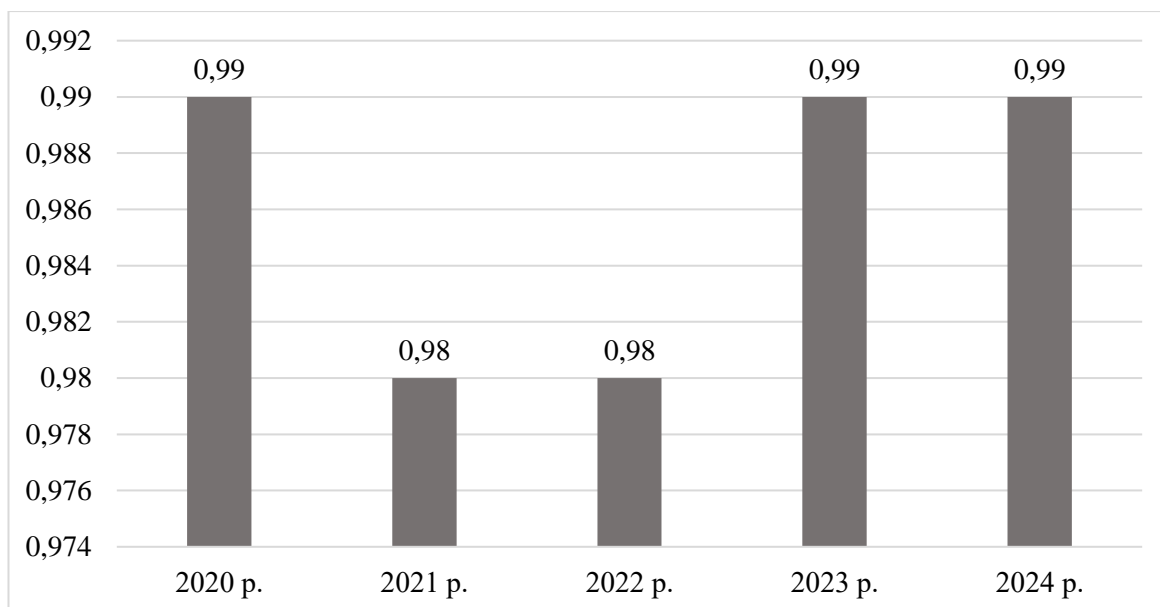


Рисунок 2.5. Динаміка коефіцієнта ефективності логістичної системи постачання

Оцінка фінансових потоків підприємства також показує позитивну динаміку. Так, позитивний фінансовий потік підприємства за досліджуваний період зріс з 37708 тис. грн у 2020 році до 101134 тис. грн у 2024 році, де абсолютне відхилення становило 63426 тис. грн. Незважаючи на зростання від'ємного фінансового потоку (на 50670 тис. грн) спостерігається позитивна динаміка

збільшення чистого фінансового потоку, який у 2024 році порівняно з 2020 роком зріс на 12756 тис. грн, або на 209,8%. Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку та коефіцієнт ефективності фінансового потоку у аналізованому періоді зросли на 0,04 од. (рис. 2.6), що є позитивним у функціонуванні логістичної системи підприємства та вказує на ефективний логістичний менеджмент його фінансових потоків.

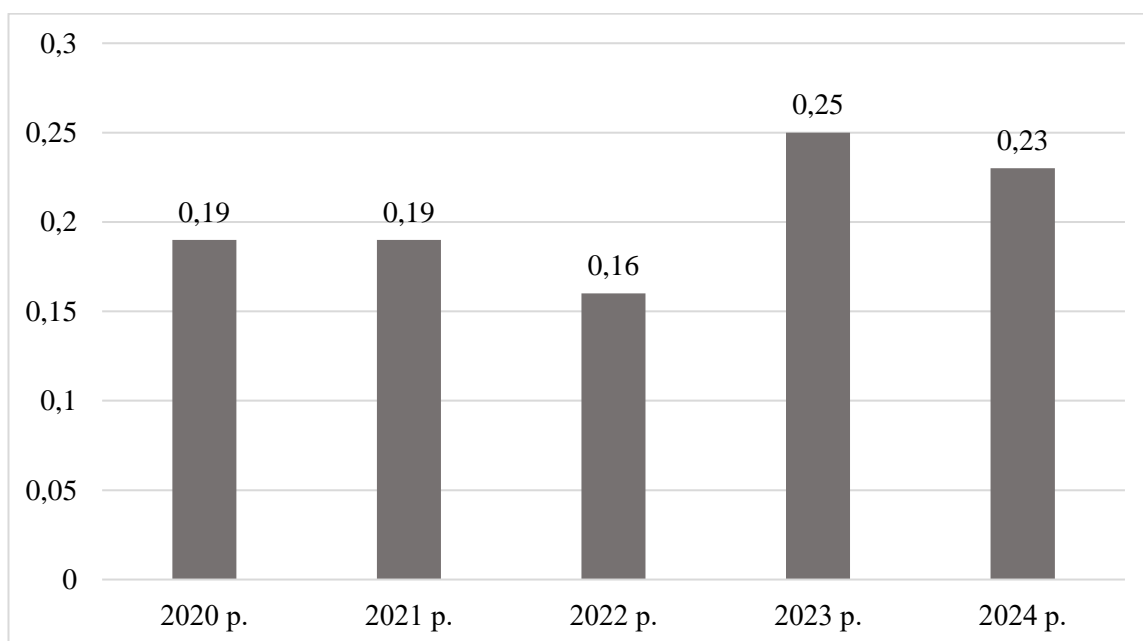


Рисунок 2.6. Динаміка коефіцієнта ефективності фінансового потоку підприємства

Аналіз інформаційних потоків показує про покращення ситуації на підприємстві щодо оновлення ПК (абсолютний ріст становить 0,05 од.), електронного документообігу (абсолютний ріст становить 0,02 од.), автоматизації та механізації робіт (абсолютний ріст становить 0,01 од.), завантаженості комп'ютера (абсолютний ріст становить 0,02 од.). Коефіцієнт ефективності управління інформаційними потоками зріс на 0,2 од. у 2024 році у порівнянні з базовим 2020 роком (рис. 2.7).

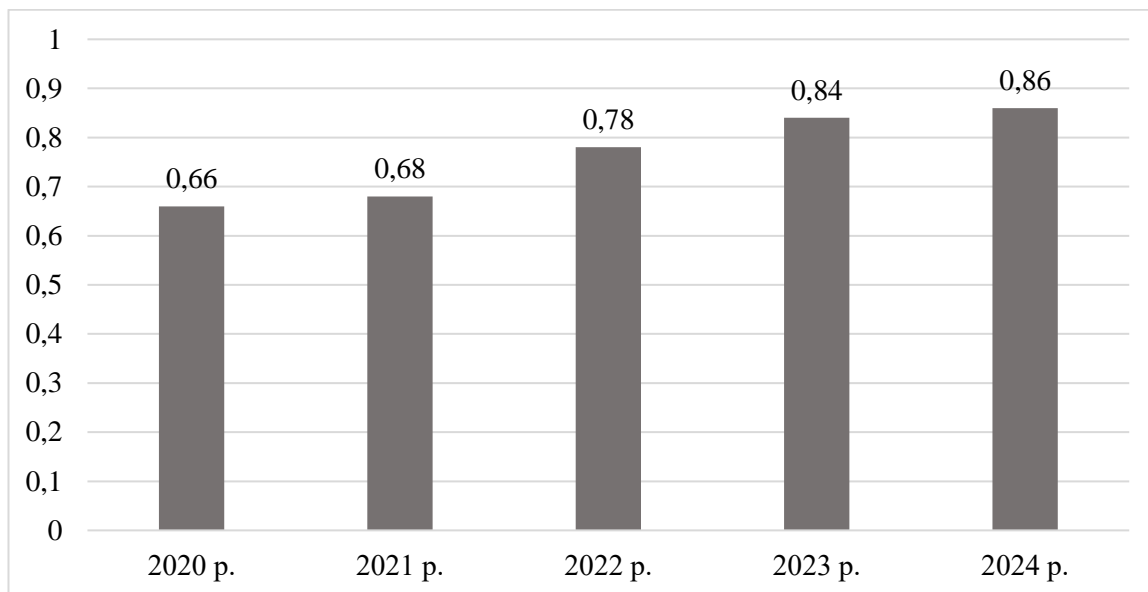


Рисунок 2.7. Динаміка коефіцієнта ефективності управління інформаційними потоками підприємства

Таким чином, в цілому, можна зробити висновок про підвищення ефективності управління логістичними потоками підприємства.

2.3. Оцінка ефективності здійснення логістичного менеджменту підприємства

Проведемо оцінку ефективності здійснення логістичного менеджменту підприємства. Таку оцінку проведемо за двома напрямками: оцінку рентабельності логістичного менеджменту та оцінку логістизації діяльності підприємства.

Аналіз ефективності здійснення логістичного менеджменту підприємства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.– Аналіз ефективності здійснення логістичного менеджменту

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, 2024/2020 рр. | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|----------------|
| | | | | | | Абсолютне, +,- | Відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 36948 | 45098 | 63319 | 70597 | 98238 | 61290 | 165,9 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 22520 | 31321 | 47506 | 48367 | 67922 | 45402 | 201,6 |
| Логістичні витрати, тис. грн. | 15764 | 22551 | 35629 | 34340 | 50941 | 35177 | 223,1 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 14428 | 13777 | 15813 | 22340 | 30316 | 15888 | 110,1 |
| Чистий фінансовий результат діяльності підприємства, тис. грн. | 4957 | 5970 | 7056 | 12123 | 15385 | 10428 | 210,4 |
| Середня вартість логістичних активів, тис. грн. | 11929 | 14904 | 15833 | 13744 | 15075 | 3146 | 26,4 |
| Питома вага логістичних витрат у загальних витратах підприємства, % | 70 | 72 | 75 | 71 | 75 | 5 | 7,1 |
| Рівень завантаженості логістичних потужностей, % | 80 | 82 | 66 | 80 | 86 | 6 | 7,5 |
| Оборот логістичних активів | 3,10 | 3,03 | 4,00 | 5,14 | 6,52 | 3,42 | 110,3 |
| Рентабельність каналів збуту, % | 13,4 | 13,2 | 11,1 | 17,2 | 15,6 | 2,2 | 16,4 |
| Рентабельність логістичної діяльності, % | 31,4 | 26,5 | 19,8 | 35,3 | 15,6 | -15,8 | -50,3 |

Результати таблиці показують позитивну динаміку зростання виручки від реалізації продукції, яка у 2024 році становила 98238 тис. грн, що на 165,9% більше 2020 року. Собівартість реалізованої продукції підприємства теж зростала. У 2024 році вона становила 67922 тис. грн, що на 201,6% більше, ніж у 2020 році. Логістичні витрати підприємства теж зростали, проте знано меншими темпами ніж собівартість продукції. Логістичні витрати у 2020 році становили 15674 тис. грн, у 2024 році вони склали 50941 тис. грн, що на 35177 тис. грн більше базового періоду. Також спостерігаємо зростання питомої ваги логістичних витрат в структурі собівартості продукції. До прикладу, частка логістичних витрат в структурі собівартості у 2020 році становила 70%; у 2024 році їх питома вага знизилась на 5% і склала 75%.

Підприємство покращило фінансову результативність діяльності. У 2020 році підприємство отримало прибуток в розмірі 4957 тис. грн у 2024 році підприємство збільшило свою прибутковість на 10428 тис. грн. На підприємстві зростає вартість його логістичних активів. Цей показник у 2020 році становив 11929 тис. грн, у 2024 році він зріс на 3146 тис. грн і склав 15075 тис. грн.

Рівень завантаженості логістичних потужностей в досліджуваному періоді коливався від 66% до 86%. Це вказує на наявність резервів щодо нарощення завантаженості логістичних потужностей підприємства.

Позитивним у логістичній діяльності підприємства є зростання обороту логістичних активів з 3,1 об. у 2020 році до 6,52 об. у 2024 році.

Також на підприємстві зростає рентабельність каналів збуту. Якщо у 2020 році така рентабельність становила 13,4%, то у 2024 році вона склала 15,6%.

Однак, відмічається зниження рентабельності логістичної діяльності, яка наведена на рисунку 2.8.

В цілому, можна побачити невисокий рівень рентабельності логістичної діяльності, що свідчить про не достатньо ефективний логістичний менеджмент підприємства.

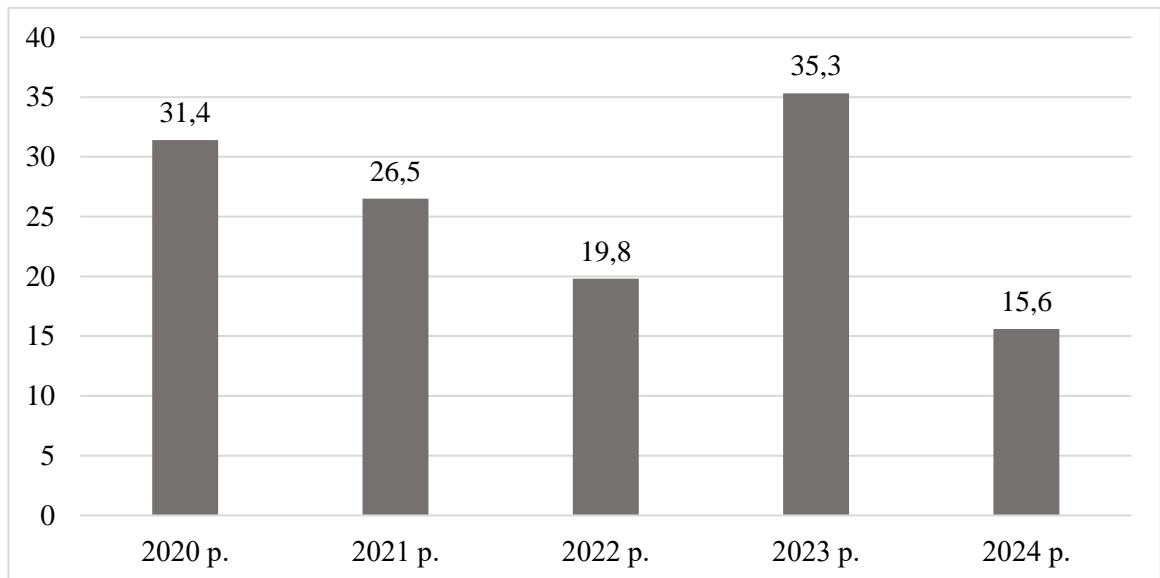


Рисунок 2.8. Динаміка рентабельності логістичної діяльності підприємства за період 2020–2024 років

Аналіз логістизації діяльності підприємства наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Аналіз логістизації діяльності підприємства

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, 2024/2020 рр. | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|-------------|
| | | | | | | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| Чисельність персоналу, ос. | 18 | 25 | 20 | 21 | 21 | 3 | 16,7 |
| Кількість логістичного персоналу, ос. | 8 | 14 | 14 | 14 | 14 | 6 | 75,0 |
| Кількість функціональних напрямів підприємства, од. | 110 | 125 | 148 | 152 | 165 | 55 | 50,0 |
| Кількість функціональних напрямів, які логістизовано, од. | 82 | 97 | 124 | 130 | 142 | 60 | 73,2 |
| Питома вага логістичного персоналу у загальній чисельності персоналу, % | 44 | 56 | 70 | 67 | 67 | 23 | 52,3 |
| Коефіцієнт логістизації | 75 | 78 | 84 | 86 | 86 | 11 | 14,7 |

Як показують дані, наведені у таблиці 2.8, зросла чисельність персоналу, а саме на 3 ос. Кількість логістичного персоналу теж зазнала зростання – на 6 осіб. В цілому, питома вага логістичного персоналу підприємства коливається в межах 44% (у 2022 році) – 67% (у 2024 році). На підприємстві зросла кількість функціональних напрямів діяльності з 110 од. у 2020 році до 165 од. у 2024 році (відхилення склало 55 од.). Також зростає кількість функціональних напрямів, які підлягали логістизації. У 2020 році така кількість становила 82 од., у 2024 році вона зросла на 60 од. і склала 142 од.

В цілому, на підприємстві є досить високим показник логістизації, динаміка якого відображена на рисунку 2.9.

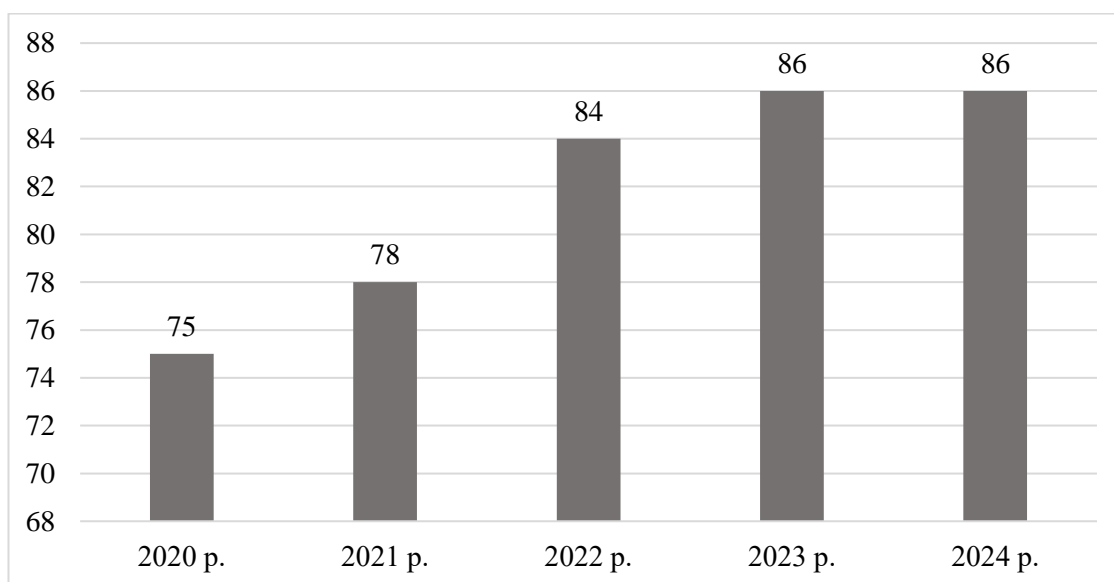


Рисунок 2.9. Динаміка коефіцієнта логістизації діяльності підприємства за період 2020–2024 років

Рівень логістизації діяльності підприємства у 2020 році становив 75%, у 2024 році він склав 86%.

Проведемо оцінку функцій та принципів логістичного менеджменту підприємства (табл. 2.9 та табл. 2.10).

Таблиця 2.9. – Оцінка функцій логістичного менеджменту підприємства

| Елементи ланцюга поставок | Функції логістичного менеджменту | | | |
|---------------------------|--|--|--|---|
| | Планування | Організація | Мотивація | Контролінг |
| Постачання | Планування обсягів придбання сировинних ресурсів; планування замовлень | Організація замовлень; організація роботи із постачальниками; організація процесу закупівель сировинних ресурсів | Стимулювання пошуку нових постачальників сировинних ресурсів | Контроль якості вхідних сировинних ресурсів; облік сировинних ресурсів |
| Складування | Планування складських площ; планування розміщення логістичних запасів | Організація процесу складування логістичних запасів; організація роботи працівників складу | Стимулювання працівників складу до забезпечення високих показників продуктивності | Контроль процесів складування логістичних запасів (кількості) |
| Виробництво | План виробничої програми; планування логістичних потужностей; планування асортименту продукції | Організація виробничого процесу | Стимулювання персоналу до виконання плану виробничої програми; стимулювання персоналу до випуску якісної продукції | Контроль виробничих процесів; контроль виконання виробничої програми; контроль за якістю продукції, що випускається |
| Збут | Планування обсягів реалізації продукції, планування каналів збуту продукції | Організація процесів збуту логістичного продукту; організація роботи зі споживачами | Стимулювання процесів збуту продукції | Контроль за процесами збуту товарів |
| Транспортування | Планування маршрутів поставок логістичного продукту; планування кількості та рівня завантаженості транспортних засобів | Організація роботи транспортних служб на підприємстві | Стимулювання процесів транспортування готового продукту | Контроль технічного парку автомобілів; контроль за процесом транспортування |

Таким чином, підприємство використовує основні функції логістичного менеджменту в межах ланцюга поставок. Щодо функції планування, то

підприємство здійснює планування обсягів придбання сировинних ресурсів; замовлень, складських площ; планування розміщення логістичних запасів, формує план виробничої програми; здійснює планування логістичних потужностей; асортименту продукції, обсягів реалізації продукції, каналів збуту продукції, маршрутів поставок логістичного продукту; планування кількості та рівня завантаженості транспортних засобів. Щодо організації, то така функція проявляється в організації замовлень; роботи із постачальниками; організації процесу закупівель сировинних ресурсів, процесу складування логістичних запасів; організації роботи працівників складу, виробничого процесу, процесів збуту логістичного продукту; роботи зі споживачами, роботи транспортних служб на підприємстві. Функція мотивації проявляється у стимулюванні пошуку нових постачальників сировинних ресурсів, стимулюванні працівників складу до забезпечення високих показників продуктивності, мотивації персоналу до виконання плану виробничої програми; випуску якісної продукції, тощо. Функція контролю полягає в оцінці якості вхідної сировини, якості продукції, недопущення бракованої продукції.

Таблиця 2.10. – Оцінка принципів логістичного менеджменту підприємства

| Принципи | Елементи ланцюга поставок | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|---|
| | Постачання | Складування | Виробництво | Збут | Транспортування |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Єдність | Логістичний потік розглядається як єдиний рух в межах ланцюга поставок | | | | |
| Координація | Забезпечення взаємоузгодженості дій усіх елементів (працівників та структурних підрозділів) в межах ланцюга поставок | | | | |
| Територіальна наближеність | Розміщення постачальників в поблизу підприємства | Розміщення складських приміщень поблизу виробничих цехів | Розміщення виробничих цехів поблизу складів та центрів фасування і збуту готової продукції | Частково існує територіальна віддаленість від ринків збуту продукції | Наявність власного транспортного парку поблизу підприємства |
| Синергетичність | Забезпечена взаємодія усіх елементів ланцюга поставок та логістичної системи підприємства | | | | |

Продовження таблиці 2.10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------|---|--|--|--|---|
| Ефективність | Пошук постачальників, які пропонують найнижчі ціни на сировинні ресурси | Оптимізація складських приміщень, обладнання та розміщення логістичних запасів | Оптимізація логістичних потужностей, виробничої програми та логістичних витрат | Оптимізація витрат на збут продукції | Оптимізація маршрутів перевезень, транспортних потоків, транспортних витрат |
| Гнучкість | Маневреність у пошуку нових постачальників та сировинних ресурсів | Маневреність у розміщенні логістичних запасів | Маневреність виробничого процесу та виробничих потужностей | Маневреність у пошуку нових ринків збуту продукції | Маневреність у маршрутах перевезень |
| Екологічність | Відсутність екодеструктивного навантаження на довкілля | | | | |

Як бачимо, підприємство використовує принципи логістичного менеджменту, які полягають у забезпеченні взаємоузгодженості дій усіх елементів (працівників та структурних підрозділів) в межах ланцюга поставок, розгляді логістичного потоку як єдиного руху в межах ланцюга поставок, територіальній наближеності постачальників до виробничого підприємства, ефективному розміщенні складських та виробничих приміщень, оптимізації логістичних витрат підприємства, що дозволяє забезпечити ефективність логістичної діяльності, а також маневреність у пошуку нових постачальників, розміщенні логістичних запасів, виробничого процесу, пошуку ринків збуту, маршрутів перевезень тощо, а також відсутності екодеструктивного навантаження на довкілля.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємства

Ефективне функціонування підприємства потребує здійснення результативної логістичної діяльності. Одним із інструментів забезпечення високої результативності здійснення логістичної діяльності є ефективний логістичний менеджмент. Саме таке управління здатне оптимізувати логістичні бізнес-процеси на підприємстві, сформувати ефективну організаційну структуру управління логістичною діяльністю, пов'язати воедино усі елементи та процеси у ланцюг поставок тощо. Логістичний менеджмент містить у собі значну кількість основних та допоміжних функцій управління, де значне місце належить плануванню, яке здатне виробити ефективну логістичну стратегію розвитку підприємства. Логістична стратегія закладає основні орієнтири розвитку підприємства на перспективу, визначає його цілі та завдання в сфері логістики, формує інструментарій реалізації стратегії. Розробка логістичної стратегії вимагає детального аналізу та оцінки логістичних можливостей підприємства, його сильних та слабких сторін ведення логістичної діяльності, оцінки загроз та небезпек зовнішнього середовища. Тому, розробка логістичної стратегії здійснюється поетапно та послідовно задля виваженого її вибору відповідно до існуючих можливостей внутрішнього та зовнішнього середовищ. Процес вибору та реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства наведено на рисунку 3.1.

На першому етапі визначається логістична місія підприємства.



Рисунок 3.1. Процес вибору та реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства

Логістичну місію підприємства визначимо як забезпечення ефективного та безперервного руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків з метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наявність чітко визначеної місії дозволяє підприємству контролювати загальний напрямок своєї логістичної діяльності та встановлювати її пріоритети. Варто зауважити, що при

формулюванні логістичної місії підприємства доцільно звернути увагу на такі важливі аспекти як:

- забезпечення ефективний та надійних логістичних процесів на підприємстві;
- забезпечення орієнтації на споживчі цінності;
- забезпечення оптимізації логістичних витрат підприємства;
- застосування інноваційних підходів до управління логістичною діяльністю підприємства;
- забезпечення екологічно безпечного виробництва логістичного продукту;
- забезпечення сталого розвитку підприємства.

При формуванні логістичних цілей підприємства слід їх конкретизувати на стратегічні та тактичні. Варто зауважити, що визначення логістичних як і будь-яких інших цілей підприємства потребує застосування СМАРТ підходу, за яким вони повинні бути:

- конкретними та точними;
- вимірними у часовому просторі;
- досяжними;
- реалістичними, що забезпечені ресурсами;
- обмежені часом [29].

Щодо стратегічної логістичної цілі підприємства, то пропонуємо її визначити як побудова інтегрованої логістичної системи, яка дозволяє об'єднати постачання, виробництво, складування, дистрибуцію та сервіс у єдиний ланцюг поставок та завдяки цьому підвищення рівня обслуговування споживачів через зростання надійності поставок.

До тактичних логістичних цілей підприємства варто віднести:

- скорочення часу доставки товарів до споживачів на 8%;
- зниження витрат на транспортування на 10%;
- оптимізація запасів шляхом упровадження системи ABC/XYZ-аналізу;

- удосконалення складування – впровадження адресного зберігання, системи штрих-кодування;
- підвищення точності замовлень і зниження частки помилкових відвантажень;
- раціоналізація транспортних маршрутів для зменшення пробігу без вантажу;
- навчання персоналу логістичних підрозділів сучасним методам управління потоками;
- удосконалення інформаційної системи управління логістичними потоками підприємства;
- підвищення рівня обслуговування споживачів через скорочення термінів постачання та зростання надійності поставок;
- цифровізація логістичних процесів (впровадження ERP, WMS, TMS, систем аналітики);
- диверсифікація логістичної інфраструктури підприємства;
- перехід від функціонального до процесного підходу управління логістичною діяльністю підприємства.
- формування партнерських відносин із постачальниками та перевізниками на засадах довгострокової співпраці.

На наступному етапі здійснюється діагностика внутрішнього логістичного середовища підприємства. На цьому етапі аналізуються показники, які характеризують логістичну діяльність підприємства. Зокрема, у проведених аналітичних дослідженнях роботи було проаналізовано показники, які характеризують логістичний менеджмент, а саме ефективність протікання матеріальних, фінансових та інформаційних потоків; надійність логістичного менеджменту, продуктивність логістичного менеджменту, гнучкість логістичного менеджменту, логістизацію діяльності підприємства, ефективність здійснення логістичного менеджменту. Проведений аналіз показав наявність сильних та слабких сторін здійснення логістичного менеджменту підприємства.

Так, серед сильних сторін логістичного менеджменту доцільно виокремити наступні:

- зростання продуктивності логістичного менеджменту;
- високий рівень надійності поставок;
- високий рівень якості поставок;
- низька ймовірність дефіциту;
- високий рівень гнучкості виконання замовлень;
- високий рівень гнучкості оплати;
- високий рівень ефективності логістичної системи постачання;
- зростання ліквідності фінансового потоку;
- зростання ефективності фінансового потоку;
- зростання рівня оновлення ПК;
- високий рівень електронного документообігу;
- зростання ефективності управління інформаційними потоками підприємства;
- зростання обороту логістичних активів;
- підвищення рівня логістизації діяльності підприємства.

Водночас, слабкими сторонами логістичного менеджменту підприємства є:

- зростання матеріаломісткості продукції;
- недостатній рівень завантаженості логістичних потужностей;
- низький рівень рентабельності каналів збуту;
- зниження рентабельності логістичної діяльності підприємства.

На четвертому етапі здійснюється діагностика зовнішнього логістичного середовища. Тут аналізуються такі чинники зовнішнього середовища як економічні, політичні, демографічні, соціально-культурні, геополітичні та ін. Аналіз таких чинників дозволяє виявити можливості та загрози зовнішнього середовища для здійснення логістичної діяльності підприємства та його розвитку у перспективі.

На п'ятому етапі здійснюється діагностика логістичного менеджменту підприємства, яка передбачає побудову SWOT-матриці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – SWOT-аналіз логістичного менеджменту підприємства

| <i>Можливості зовнішнього середовища</i> | <i>Загрози зовнішнього середовища</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - припинення воєнних дій в країні; - розширення ринків збуту; - стабілізація національної валюти; - покращення демографічної ситуації в країні; - стабілізація економічної та політичної ситуації в країні | <ul style="list-style-type: none"> - продовження воєнних дій в країні та воєнного стану; - посилення інфляційних процесів; - дорожчання сировинних ресурсів; - порушення стійкості логістичних ланцюгів поставок продукції; - зниження логістизації економіки країни; - зниження купівельної спроможності населення; - наявність демографічної кризи в країні; - відтік кваліфікованої робочої сили за кордон |
| <i>Сильні сторони логістичного менеджменту</i> | <i>Слабкі сторони логістичного менеджменту</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - зростання продуктивності логістичного менеджменту; - високий рівень надійності поставок; - високий рівень якості поставок; - низька ймовірність дефіциту; - високий рівень гнучкості виконання замовлень; - високий рівень гнучкості оплати; - високий рівень ефективності логістичної системи постачання; - зростання ліквідності фінансового потоку; - зростання ефективності фінансового потоку; - зростання рівня оновлення ПК; - високий рівень електронного документообігу; - зростання ефективності управління інформаційними потоками підприємства; - зростання обороту логістичних активів; - підвищення рівня логістизації діяльності підприємства. | <ul style="list-style-type: none"> - зростання матеріаломісткості продукції; - недостатній рівень завантаженості логістичних потужностей; - низький рівень рентабельності каналів збуту; - зниження рентабельності логістичної діяльності підприємства. |

Проведена діагностика логістичного менеджменту підприємства дозволяє здійснити вибір логістичної стратегії розвитку підприємства. Така стратегія повинна бути спрямована використання можливостей зовнішнього середовища, щоб послабити слабкі сторони діяльності підприємства; або ж використовуючи

сильні сторони підприємства мінімізувати негативний вплив чинників зовнішнього середовища (усунути загрози).

Проведені результати дослідження дозволяють зробити висновок про доцільність обрання логістичної стратегії, яка буде спрямована на фокусуванні керівництвом підприємства на одному напрямі логістичної діяльності. Таким напрямом є логістичні витрати підприємства, які щороку зростають. Тому, оберемо стратегію лідерства за витратами, реалізація якої забезпечує лідерство на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по ланцюгу поставок. Вона може бути реалізована шляхом:

- скорочення операційних логістичних витрат в окремих логістичних функціях;
- оптимізації рівня запасів у логістичній системі;
- вибору оптимальних варіантів «складування – транспортування»;
- оптимізації вирішення в окремих функціональних областях і (або) логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат;
- використання логістичних провайдерів і т.п.

Водночас, також пропонується ще реалізувати стратегію поліпшення логістичного сервісу, яка передбачає поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій, логістичну підтримку, логістичний сервіс з доданою вартістю, використання процедури бенчмаркетингу і т.д. Поліпшення якості логістичного сервісу реалізується шляхом:

- покращення якості виконання логістичних функцій: логістичного планування, організації логістики, мотивації в логістиці, контролінгу логістичних процесів;
- забезпечення проведення якісного передпродажного і післяпродажного сервісу;
- створення логістичного сервісу із доданою вартістю;
- використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукту;

- формування та підтримка системи управління якістю логістичного сервісу, що передбачає перехід на міжнародну сертифікацію та стандартизацію;
- використання бенчмаркетингу як інструменту підвищення ефективності здійснення логістичного менеджменту на підприємстві.

Наступний етап передбачає реалізацію логістичної стратегії розвитку підприємства. Реалізація стратегії здійснюється за допомогою політики та певних інструментів. В якості політики можуть бути кадрова політика (спрямована на підвищення ефективності використання логістичного персоналу, розвиток персоналу, підвищення рівня його кваліфікації тощо), виробнича політика (зміна асортименту товарів, виробнича програма, логістичні потужності), фінансова політика (удосконалення управління фінансовими потоками підприємства, нарощення фінансових можливостей підприємства), зовнішньоекономічна політика (експорт товарів, імпорт сировини).

На восьмому етапі здійснюється контроль процесів реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства. Функція контролю спрямована на порівняння фактично досягнутих показників із плановими. Якщо існує невідповідність між фактичними та плановими показниками необхідно переглянути цілі, які були поставлені вище. Після корегування цілей потрібно знову перейти до процесу обрання логістичної стратегії.

Таким чином, запропонований процес дозволить виважено підійти до вибору та реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства.

3.2. Удосконалення організації логістичного менеджменту на підприємстві

Підвищення ефективності здійснення логістичного менеджменту на підприємстві вимагає удосконалення його організації. Одним із елементів удосконалення організації логістичного менеджменту підприємства є навчання персоналу правильно планувати виконання поставлених перед ними завдань

використовуючи матрицю Ейзенхауера, яка визнана одним з найбільш ефективних методів короткострокового планування [30].

Головна ідея матриці Ейзенхауера полягає у розстановці пріоритетів по ступені важливості та терміновості. Тому потрібно навчитися відрізняти важливі справи від термінових і відкидати справи, які не приносять жодної користі. Адже відомо, що 20% зусиль дають 80% результатів, тільки якісні 20% зусиль приведуть працівника до бажаних результатів.

Матриця Ейзенхауера складається із 4-х квадратів, які мають різний пріоритет (рис. 3.2) [35].

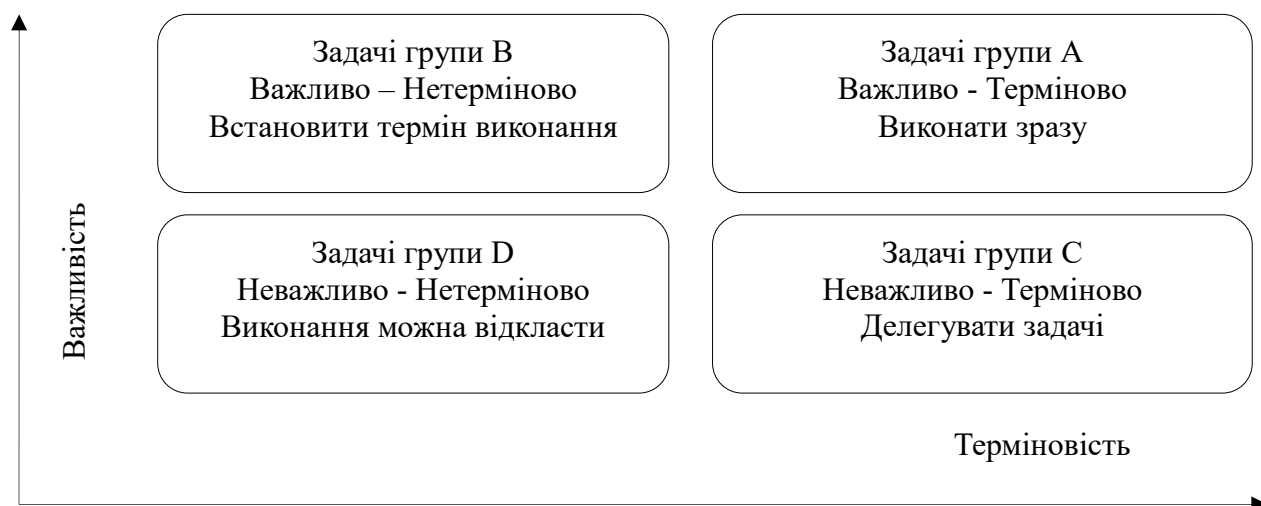


Рисунок 3.2. Матриця Ейзенхауера

Кожну заплановану справу у залежності від важливості та терміновості потрібно записати у відповідний квадрат.

Таким чином, важливі і термінові справи (група А) – це задачі, які заплановані і виконуються в установленій час. Таке завдання термінове, тому що виділяється час його виконання. І воно важливе, тому що визначається навіть це потрібно робити.

До завдань групи А на підприємстві пропонуємо відносити наступні:

- запланована зустріч з клієнтом;

- запланована презентація;
- заплановані дзвінки;
- запланована нарада чи збори трудового колективу;
- проект, в якого наближаються терміни здачі.

Задачі важливі, але не термінові (група В) – це стратегічні завдання, ті, які виконуються сьогодні, а результат буде отриманий завтра. Перед персоналом компанії такі завдання ставить керівник. Працівнику надається план, розробляється стратегія, підбираються колеги для її виконання, співробітник компанії направляється на навчання з ціллю розвитку і т.д. Саме ці справи можуть принести найбільшу користь у майбутньому. Люди, які виділяють достатньо часу на виконання завдань із даної групи, найчастіше досягають успіху. Крім того, у цих справах працівник може якнайкраще показати всі свої здібності: відсутність обмежень по часу дозволяє вибирати найкращі шляхи розв’язання задач. Варто бути обережним, оскільки, якщо вчасно не виконати завдання із цього квадрату, вони стають терміновими і переходять у групу А.

До задач групи В на підприємстві слід віднести наступні:

- постановка цілей;
- планування нових та аналіз старих проектів;
- підготовка майбутньої презентації;
- підготовка майбутнього звіту;
- підготовка майбутнього замовлення;
- зміна модулів.

Справи важливі, проте нетермінові (група С) – це не виконані вчасно термінові і важливі задачі, тобто завдання втратило свою актуальність просто тому, що було «на вчора». Не зробити його не можна, але і очікуваного результату вже не буде. Коли виконувати задачі термінові, але неважливі, то обов’язково будуть збитки, тому що витрачається час відведений для виконання важливої справи. А витрачаючи час витрачаються гроші. Саме ці завдання вносять в робочий ритм неспокій та напругу. І

якщо так сталося, що ці задачі все-таки є, то деяку їх частину можна делегувати підлеглим працівникам.

Прикладом задачі С є будь-яка справа, яку потрібно було зробити раніше.

Завдання неважливі і нетермінові (група D) – це форс-мажор, рутинна робота, відволікання на щось.

Зокрема до справ групи D на підприємстві потрібно відносити наступні:

- розмову з друзями по-телефону і як наслідок займання телефонної лінії та неможливість відповісти на важливий дзвінок від постачальника чи споживача;
- спілкування в соціальних мережах;
- неочікуваний телефонний дзвінок;
- розмови по-мобільному;
- комп'ютерні ігри;
- шаблонна робота.

Рекомендації щодо правильного розподілу робочого часу для працівників підприємства при восьмигодинному робочому дні виглядають наступним чином:

- 20% часу щоденно виділяти на стратегічні задачі, тобто важливі і нетермінові;
- 60% часу – на термінові і важливі справи;
- 20% на форс-мажор.

Отже, при ефективно розподіленому часі не залишається місця для прострочених завдань. Таким чином, працівники повинні планувати свій робочий час, відводячи на виконання завдань груп А і В не більше шести з половиною годин, а півтори години залишати на форс-мажор (група С).

Для того, щоб працівники розуміли як використовувати даний метод при плануванні своєї діяльності менеджер з логістики повинен навчити кожного співробітника компанії скласти матрицю Ейзенхауера.

Для цього потрібно використовувати наступний покроковий алгоритм роботи з матрицею Ейзенхауера:

1. Написати список усіх завдань на день.

2. Об'єднати ці задачі в чотири групи по ступеню важливості та терміновості (групи А, В, С, D).

3. Записати ці справи в бланк, розділений на 4 блоки (А, В, С, D).

4. Тримати бланк постійно в полі зору і звертатися з ним протягом дня.

Склавши свою матрицю короткострокового планування, розділивши по секторам всі свої справи кожному працівнику буде зрозуміло з чого починати свій робочий день. Планування дня відноситься до групи В, тобто 20% зусиль будуть приносити 80% результатів.

Якщо працівники підприємства будуть використовувати цей метод щоденно, то зможуть зосередитися на самому важливому.

3.3. Оцінка ефективності реалізації логістичної стратегії розвитку підприємства

Оскільки обрана логістична стратегія розвитку підприємства спрямована на мінімізацію його логістичних витрат та покращення якості логістичного сервісу, то відповідно пропонується проект оптимізації виробничо-інформаційної логістики. Даний проект спрямований на придбання програмного забезпечення щодо автоматизованого керування виробничими процесами із використанням логічних операцій, таймерів, і неперервного регулювання процесу виробництва ящиків з пластмас відповідно до заданих параметрів логістичної системи та обраних функцій логістичного менеджменту підприємства.

Витрати проекту по оптимізації виробничо-інформаційної логістики на підприємстві наведено у таблиці 3.2.

Для реалізації даного проекту пропонуємо закупити програмне забезпечення вартістю 1650 тис. грн витрати на навчання персоналу щодо роботи із даним програмним забезпеченням складають 200 тис. грн, витрати на оплату праці ІТ-фахівця складуть 120 тис. грн. Таким чином, загальна сума витрат становить 2220 тис. грн.

Таблиця 3.2. – Витрати проекту по оптимізації виробничо-інформаційної логістики на підприємстві

| Показники | Значення показника |
|---|--------------------|
| Варість програмного забезпечення, тис.грн. | 1650,0 |
| Витрати на навчання персоналу, тис. грн. | 200,0 |
| Витрати на оплату праці ІТ-фахівця, тис. грн. | 120,0 |
| Інші витрати, тис.грн. | 250,0 |
| Всього витрат, тис.грн. | 2220,0 |

Період реалізації проекту становитиме 5 років (2026–2030 рр.). З іншої сторони, дане програмне забезпечення дозволить знизити рівень браку до нуля, що в свою чергу приведе до покращення якості та збільшення обсягів виробництва продукції.

Джерелами фінансування даного проекту є власні кошти підприємства, зокрема чистий фінансовий результат його діяльності, який у 2024 році становив 15385 тис. грн. За ставку дисконтування візьмемо облікову ставку НБУ, яка станом на 24.10.2025 року становила 15,5% [37].

Очікувані грошові потоки від реалізації проекту по роках наведено у таблиці 3.3. Прогнозується, що темпи росту грошових потоків становитимуть 20% щорічно.

Таблиця 3.3. – Очікувані грошові потоки від реалізації проекту

| Показники | 2026 р. | 2027 р. | 2028 р. | 2029 р. | 2030 р. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Грошовий потік, тис. грн. | 1250 | 1500 | 1800 | 2160 | 2592 |
| Дисконтний множник | 1,155 | 1,334 | 1,541 | 1,779 | 2,055 |
| Дисконтований грошовий потік, тис. грн. | 1082 | 1124 | 1168 | 1214 | 1261 |

Чиста теперішня вартість становитиме:

$$\text{ЧТВ} = 1082 + 1124 + 1168 + 1214 + 1261 - 2220 = 3629 \text{ тис. грн.}$$

Для визначення дисконтованого періоду окупності побудуємо часову лінію грошових потоків проекту (рис. 3.3).

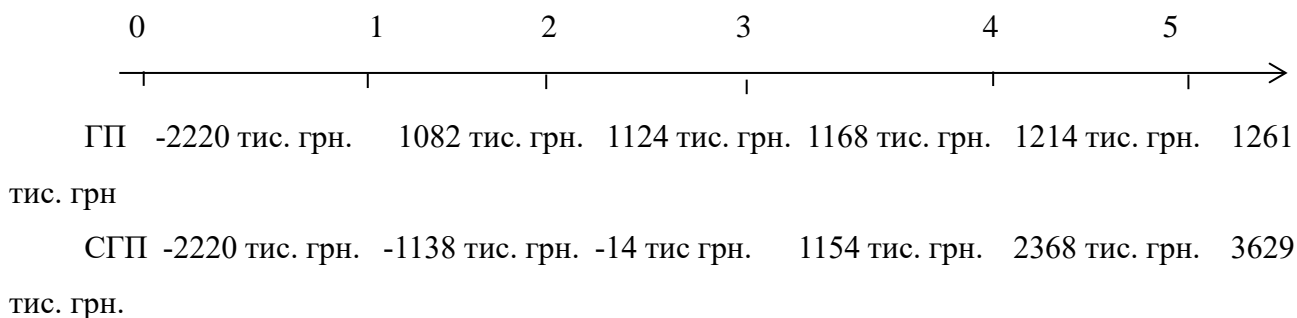


Рисунок 3.3. Часова лінія грошових потоків проекту

Період окупності становитиме:

$$ПО = 2 + 14/1168 = 2,01$$

Розрахуємо індекс рентабельності:

$$IP = 5849/2220 = 2,6$$

Таким чином, можна зробити висновок, що запропонований проект по оптимізації логістичного процесу на підприємстві є економічно вигідним та виправданим (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. – Показники ефективності реалізації проекту

| Показники | Значення показника |
|--|--------------------|
| Сукупний грошовий потік, тис. грн. | 9302 |
| Сукупний дисконтований грошовий потік, тис. грн. | 5849 |
| Чиста теперішня вартість, тис. грн. | 3629 |
| Період окупності, років | 2,01 |
| Індекс рентабельності | 2,6 |

Як бачимо, реалізація даного проекту дозволить отримати додатковий дохід в розмірі 5849 тис. грн, окупити інвестовані кошти за 2 роки а індекс рентабельності становить 2,6. Все це вказує про доцільність реалізації запропонованих вище заходів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено теоретичні та прикладні дослідження логістичного менеджменту підприємства. У першому розділі роботи досліджено сутність логістичного менеджменту підприємства. Це дозволило виділити такі ознаки логістичного менеджменту підприємства: управління логістичними потоками (матеріальними, фінансовими, інформаційними); управління логістичними бізнес-процесами (матеріально-технічне постачання, виробництво, складування тощо); управління ланцюгом поставок (постачання, зберігання, виробництво, складування, транспортування, збут); функції управління (планування, організація, мотивація, контроль). Обґрунтовано, що більшість дослідників схиляються до думки, що в основу логістичного менеджменту підприємства доцільно покласти такі ознаки як управління логістичними потоками, а також функції управління. Доведено, що важливо в системі логістичного менеджменту вміти ефективно управляти логістичними потоками підприємства, які стосуються усіх логістичних бізнес-процесів, а також протікають в межах ланцюга поставок.

Розглянуто основні функції логістичного менеджменту підприємства: логістичне планування; мотивація в логістиці; логістичний контроль; організація в логістиці. Наведено додаткові функції логістичного менеджменту: логістика постачання; логістика складування; закупівельна логістика; логістика транспортування; інформаційне забезпечення. Запропоновано алгоритм аналізу та оцінки логістичного менеджменту підприємства, який складається із таких етапів: вибір мети та завдань логістичного менеджменту; вибір напрямів оцінки логістичного менеджменту підприємства: оцінка логістичних потоків (фінансові, матеріальні, інформаційні потоки), оцінка функцій логістичного менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль); оцінка ефективності логістичного менеджменту.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства та проаналізовано основні показники його діяльності. Проведений аналіз

дозволив зробити наступні висновки. Виручка від реалізації продукції на підприємстві мала місце до постійного зростання, що свідчить про масштабування діяльності підприємства та про охоплення нових ринків збуту продукції. Собівартість продукції відповідно теж зростала. Спостерігається позитивний ріст валового прибутку підприємства. На підприємстві зростав показник продуктивності праці, На підприємстві щорічно зростання вартість основних виробничих фондів. Така ситуація вказує на оновлення матеріально-технічної бази та автоматизацію виробничих бізнес-процесів, що відповідно позитивно вплинуло на показник фондівддачі, який зріс за досліджуваний період. Щодо вартості оборотного капіталу, то мала місце позитивна динаміка. Позитивним на підприємстві є підвищення ефективності використання оборотного капіталу, про що вказує зростання коефіцієнту оборотності оборотних засобів на 12% за весь період, який аналізувався. Зростання обсягів виробництва продукції зумовило зростання матеріальних витрат підприємства. Відмічається зниження ефективності використання матеріальних ресурсів, де матеріаломісткість продукції підприємства зросла на 20%. Підприємство ефективно здійснює діяльність, про що свідчить щорічне покращення фінансової результативності.

У роботі проведено аналіз та оцінку логістичного менеджменту підприємства. Аналіз показав, що спостерігається позитивна динаміка зростання продуктивності логістичного менеджменту, покращення надійності логістичного менеджменту та гнучкості логістичного менеджменту. На підприємстві присутня позитивна динаміка ефективності логістичної системи постачання, ефективності протікання фінансових потоків підприємства, а також ефективності управління інформаційними потоками. Проте, незважаючи на це, на підприємстві спостерігається зниження рентабельності логістичного менеджменту, що вказує на існуючі проблеми всередині логістичної системи підприємства.

Проведені аналітичні дослідження логістичного менеджменту показали наявність таких сильних сторін: зростання продуктивності логістичного менеджменту; високий рівень надійності поставок; високий рівень якості

поставок; низька ймовірність дефіциту; високий рівень гнучкості виконання замовлень; високий рівень гнучкості оплати; високий рівень ефективності логістичної системи постачання; зростання ліквідності фінансового потоку; зростання ефективності фінансового потоку; зростання рівня оновлення ПК; високий рівень електронного документообігу; зростання ефективності управління інформаційними потоками підприємства; зростання обороту логістичних активів; підвищення рівня логістизації діяльності підприємства. Водночас, слабкими сторонами логістичного менеджменту підприємства є: зростання матеріаломісткості продукції; недостатній рівень завантаженості логістичних потужностей; низький рівень рентабельності каналів збуту; зниження рентабельності логістичної діяльності підприємства.

У третьому розділі роботи обґрунтовано вибір логістичної стратегії розвитку підприємства. Запропоновано обрати стратегію лідерства за витратами, реалізація якої забезпечує лідерство на ринку за рахунок зниження логістичних витрат по ланцюгу поставок. Водночас, запропоновано ще реалізувати стратегію поліпшення логістичного сервісу, яка передбачає поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій, логістичну підтримку, логістичний сервіс з доданою вартістю, використання процедури бенчмаркетингу і т.д. Обґрунтовано, що одним із елементів удосконалення організації логістичного менеджменту підприємства є навчання персоналу правильно планувати виконання поставлених перед ними завдань використовуючи матрицю Ейзенхауера, яка визнана одним з найбільш ефективних методів короткострокового планування. Головна ідея матриці Ейзенхауера полягає у розстановці пріоритетів по ступені важливості та терміновості. Тому потрібно навчитися відрізняти важливі справи від термінових і відкидати справи, які не приносять жодної користі. Адже відомо, що 20% зусиль дають 80% результатів, тільки якісні 20% зусиль приведуть працівника до бажаних результатів.

У роботі проведено оцінку ефективності реалізації логістичної стратегії, яка спрямована на мінімізацію логістичних витрат підприємства та покращення якості логістичного сервісу. В результаті цього запропоновано проєкт оптимізації

виробничо-інформаційної логістики. Проведені розрахунки показали, що реалізація даного проекту дозволить отримати додатковий дохід в розмірі 5849 тис. грн, окупити інвестовані кошти за 2 роки а індекс рентабельності становить 2,6. Все це вказує про доцільність реалізації запропонованих вище заходів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: навч. посібник. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 264 с.
2. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підручник. Львів: Львівська політехніка, 1994. 448 с.
3. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
4. Глібко О.П. Роль логістичного менеджменту в системі економічної діяльності підприємства. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/vkpnuen_2011_4_68.pdf/.
5. Смирнов І.К., Шматок О.В. Агрологістика в Україні: суспільно-географічні проблеми і перспективи розвитку. *Економічна та соціальна географія*. 2015. Т. 67. Вип. 2. С. 96–109.
6. Сумець О. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 111. С. 194–201.
7. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346.
8. Тюріна Н.М. Логістика: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392.
9. Ковальська Л.Л., Циганюк Н.Є. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення. Зб. наук. праць. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2013. Вип. 10. С. 87–97.
10. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Том 12. Випуск 3. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/1815/2004>.

11. Величко О. Логістичне управління та управління логістикою. Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи: матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Дніпропетровськ: ДДАУ, 2012. С. 40–43.

12. Кузьменко А.В., Пильнєв В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5(05) URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/5_05_2017.pdf#page=150/

13. Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. № 22. С. 72–76. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7982/1/nosan.pdf>.

14. Сохецька А.В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1.pdf#page=16/

15. Янковська В.А., Телепнєва О.С., Кононов І.О. Семантика поняття «логістичний менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/844/811>.

16. Багорка М.О., Ільченко Т.В., Кравець О.В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575>.

17. Обруч Г. В., Сотніков Д. В., Костенко В. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87.

18. Смерічевська С.В. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.

19. Прокіпчук Л.І., Тодошук І.В. Функціональний аспект формування систем управління ланцюгами постачання за нестабільних умов господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск №72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5642/5582>.

20. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2025. 378 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/395708444_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_LANCUGAMI_POSTACANNA.

21. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч. посібник. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

22. Аулін В.В., Лисенко С.В., Гриньків А.В., Голуб Д.В., Головатий А.О. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній: навч. посібник під заг. ред. д.т.н., проф. Ауліна В.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2022. 325 с.

23. Уткіна Ю.М., Становихіна Г.О. Стратегічне планування логістичної діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. URL: https://www.researchgate.net/publication/324579259_STRATEGICNE_PLANUVANNA_LOGISTICNOI_DIALNOSTI.

24. Кошій О.В. Розвиток організаційних структур управління логістикою на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2022. №1.

25. Ковальська Л.Л., Оксенюк К.І. Логістичний менеджмент: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2016. 380 с.

26. Омельченко Г. П. Управління матеріальними потоками на підприємствах вугільної промисловості України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2003. 16 с.

27. Майборода О.В. Управління фінансовими потоками підприємства. автореферат дис. канд екон. наук. 08.10.01, Суми, 2006. 22 с.

28. Дейнега О.В. Організаційні аспекти формування інформаційних потоків у ланцюгах поставок продукції машинобудування. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/73.pdf.

29. Башинська І.О. Smart-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 5. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/10.pdf.

30. Матриця Ейзенхауера до тренінгу: «Тайм-менеджмент і життєвий успіх: Як організувати себе і своє життя?». URL: <https://vseosvita.ua/library/matrica-eyzenhauera-do-treningu-tajm-menedzment-i-zittevij-uspih-ak-organizuvati-sebe-i-svoe-zitta-78305.html>.

31. Облікова ставка НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>.

ДОДАТКИ