

**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 управління логістичними потоками  
підприємства (на матеріалах ТОВ «Тигрес Люкс»)  
спеціальність 076 Підприємництво та торгівля**

(шифр і назва спеціальності)

**освітня програма «Логістика»**

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ПТ(ЛГ)МЗ-22  
**Ткачук Олександр Васильович**

(підпис)

Керівник:  
к.е.н., доцент  
**Завадська Олена Миколаївна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«15» 15 2024 р.  
д.е.н., професор  
Гарант освітньої програми:  
**Ковальська Любов Леонідівна**

(підпис)

Луцьк – 2024 року

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

«  »    2024 р.

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

*Ткачуку Олександрю Васильовичу*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення управління логістичними потоками підприємства (на матеріалах ТОВ «Тигрес Люкс»)

Керівник роботи: к.е.н., професор Завадська О.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 492/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «  »    2024 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 УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Мета, предмет та об'єкт дослідження.

Лист 2. Основні складові логістичних потоків підприємства.

Лист 3. Підходи до класифікації матеріальних потоків підприємства.

Лист 4. Основні методи управління матеріальними потоками підприємства.

Лист 5. Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»

Лист 6. Аналіз та оцінка матеріальних потоків та динаміка коефіцієнта ефективності логістичної системи постачання підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»

Лист 7. Аналіз та оцінка фінансових потоків та динаміка ефективності фінансового потоку підприємства ТОВ «Тигрес Люкс»

Лист 8. Аналіз та оцінка інформаційних потоків та динаміка коефіцієнта ефективності інформаційними потоками підприємства ТОВ «Тигрес Люкс».

Лист 9. Аналіз ефективності матеріальних потоків та динаміка рентабельності матеріальних ресурсів підприємства ТОВ «Тигрес Люкс».

Лист 10. Завдання логістичного аутсорсингу.

Лист 11. Переваги складського аутсорсингу через систему 3PL – провайдер.

Лист 12. Порівняння існуючої і запланованої логістичної системи та розрахунок прибутку від оренди складських приміщень підприємства ТОВ «Тигрес Люкс».

Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2024</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 30.09.2024</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 08.10.2024</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гкачук О.В.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Завадська О.М.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Ткачук О.В. Удосконалення управління логістичними потоками підприємства (на матеріалах ТОВ «Тигрес Люкс»). Рукопис.

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

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

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження ефективності управління логістичними потоками підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження управління логістичних потоків підприємства. Досліджено сутність логістичних потоків підприємства. Розглянуто функції та принципи управління логістичних потоків підприємства. Наведено систему показників аналізу та оцінки логістичної системи підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз управління логістичних потоків підприємства. Проведено оцінку ефективності управління логістичними потоками підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено процес вибору проекту управління логістичними, а саме матеріальними потоками підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення ефективності логістичних потоків підприємства. Здійснено оцінку реалізації ефективності логістичних потоків підприємства.

Ключові слова: логістична діяльність, логістичні потоки, матеріальні потоки, фінансові потоки, інформаційні потоки, підприємство, принципи, ефективність, проект.

## ANNOTATION

Tkachuk O.V. Improving the management of logistics flows of the enterprise (based on the materials of Tigres Lux LLC). Manuscript.

Qualification work for master's degree in "Logistics", specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The theoretical and applied research on the efficiency of enterprise logistics flows management is carried out in the work. In the first chapter of the work, theoretical studies of enterprise logistics flows management are carried out. The essence of the logistics flows of enterprise is studied. The functions and principles of enterprise logistics flows management are considered. A system of indicators for analyzing and evaluating the enterprise logistics system is presented.

In the second section of the work the general characteristics of the enterprise are provided, the main economic indicators of its activity are analyzed. An analysis of management of logistics flows of enterprise is carried out. The efficiency of management of logistics flows of enterprise is evaluated.

In the third section of the work the process of choosing a project for management of logistics, namely material flows of enterprise is developed. Directions for improving the efficiency of logistics flows of enterprise are substantiated. An assessment of the realization of the efficiency of logistics flows of the enterprise is carried out.

Keywords: logistics activities, logistics flows, material flows, financial flows, information flows, enterprise, principles, efficiency, project.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність управління логістичними потоками підприємства	9
1.2. Класифікація логістичних потоків підприємства	12
1.3. Концепція управління логістичними потоками підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	20
2.2. Аналіз та оцінка логістичних потоків підприємства	24
2.3. Оцінка ефективності управління логістичними потоками підприємства	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	32
3.1. Вибір напрямів удосконалення управління логістичних потоків підприємства	32
3.2. Проект удосконалення управління логістичних потоків підприємства	37
3.3. Оцінка ефективності реалізації проекту	39
ВИСНОВКИ	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	46
ДОДАТКИ	49

## ВСТУП

Питаннями дослідження логістичної системи та напрямів її удосконалення займались ряд вчених, які досліджували питання управління логістичними витратами, логістичними ризиками на підприємствах, застосуванням різноманітних інформаційних систем в логістичній діяльності та іншими. Серед них: Є.В. Крикавський, Л. Забуранна, М. Скоробогатова, Гаррі Блум, Донат Бенет, Л. Ковальська, Ламберд Д.М., А. Кальченко, В. Перебийніс, І. Смирнов, В. Алькема, Новопісна Є., Окландер та інші.

Метою дослідження є пошук шляхів удосконалення ефективності логістичних потоків підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні підходи до удосконалення ефективності логістичних потоків підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення ефективності логістичних потоків підприємства.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- дослідити сутність логістичних потоків підприємства;
- навести принципів логістичних потоків підприємства та дати їх характеристику;
- розглянути концепцію управління логістичними потоками підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз і оцінку економічних показників його діяльності;
- здійснити оцінку удосконалення управління логістичними потоками підприємства;
- здійснити вибір напрямів удосконалення ефективності логістичних потоків підприємства;
- провести оцінку реалізації проекту

При написанні кваліфікаційної роботи магістра використовувалися наступні методи дослідження: синтезу та узагальнення – при дослідженні понятійного

апарату логістичних системи підприємства; аналізу – при здійсненні аналітичних досліджень логістичних діяльності підприємства; графічні та табличні – при наочному представленні результатів аналізу та оцінки логістичних витрат підприємства; прогнозування – при визначенні прогнозних значень показників, які характеризують логістичну діяльність підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційна фінансова звітність підприємства (Ф.1 Баланс, Ф.2 Звіт про фінансові результати, Ф.3 Звіт про рух грошових коштів), навчальні посібники, періодичні видання, монографії, інтернет-ресурси.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність управління логістичними потоками підприємства

Актуальність логістичних потоків для підприємства важко переоцінити, оскільки вони відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу. Ось кілька основних аспектів, які підкреслюють важливість логістичних потоків: ефективне управління логістичними потоками дозволяє зменшити витрати на транспортування, зберігання та обробку товарів. Оптимізація маршрутів, вибір найбільш вигідних постачальників і використання сучасних технологій допомагають зменшити загальні витрати; швидка та надійна доставка товарів є критично важливою для задоволення потреб споживачів. Ефективні логістичні процеси забезпечують своєчасне виконання замовлень, що підвищує лояльність клієнтів; у сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються швидко. Ефективні логістичні системи дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни в попиті, проблеми з постачанням або інші непередбачувані обставини; компанії, які мають добре налагоджені логістичні потоки, можуть запропонувати більш вигідні умови для своїх клієнтів, ніж конкуренти. Це може включати нижчі ціни, кращу якість обслуговування або швидші терміни доставки; логістичні потоки безпосередньо впливають на управління запасами. Правильна організація дозволяє знизити ризик надмірних запасів або дефіциту товарів, що позитивно позначається на фінансових показниках підприємства; сучасні технології, такі як автоматизація, штучний інтелект і аналітика даних, можуть значно поліпшити управління логістичними потоками, що дозволяє підприємствам залишатися на передовій у своїй галузі; ефективні логістичні рішення можуть також зменшити

екологічний слід підприємства, оптимізуючи використання ресурсів і знижуючи викиди забруднюючих речовин.

Отже, актуальність логістичних потоків для підприємства визначається їхньою здатністю впливати на всі аспекти бізнесу – від фінансових показників до задоволеності клієнтів і екологічної стійкості.

Сутність логістичних потоків полягає в організації і управлінні переміщенням товарів, інформації та послуг від точки походження до кінцевого споживача. Логістичні потоки охоплюють усі етапи, включаючи постачання, зберігання, обробку, транспортування та розподіл.

Ефективне управління логістичними потоками дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість доставки, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Питаннями управління логістичних потоків займалися ряд вчених, адже дослідження логістичних потоків є важливою темою в галузі управління ланцюгами постачання та логістики. Багато науковців і дослідників внесли свій вклад у цю область. Ось кілька відомих імен, які зробили вагомий внесок у дослідження логістичних потоків, які представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Основні твердження щодо визначення логістичних потоків підприємства

Науковці	Твердження
1	2
Гаррі М. Блум	«один з піонерів у вивченні логістики та управління ланцюгами постачання, який розробляв моделі для оптимізації логістичних процесів» [3].
Дональд Бенет	«автор численних праць з логістики та управління ланцюгами постачання, він вніс значний вклад у розвиток теорії та практики логістики» [2, 3].
Клаус Ф.М. Нельсон	«дослідник, який спеціалізується на питаннях управління ланцюгами постачання та логістики, зокрема на оптимізації логістичних потоків» [2];
Фредерік С.Лау	«дослідник, який спеціалізується на моделюванні і оптимізації логістичних процесів» [2].
Крикавський Є.В.	«предметом досліджень логістики треба вважати інтегровану систему саме матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві. Названі потоки (матеріальні, фінансові, інформаційні, а також людські), об'єднуються єдиною категорією логістичних потоків» [3].

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Сток Дж.Р., Ламберт Д.М.	«ці автори визнають факт, що у зв'язку із розвитком методів управління ідея й метод логістики починають виходити за межі управління матеріальними потоками й застосовуватися у ширшому плані. Також автор підкреслює, що основний потенціал логістики закладено в раціоналізації управління саме матеріальними потоками, а також пов'язаними з ними інформаційними потоками» [3].

*Складено автором на основі джерел (2, 3)*

На сьогодні є науковці, які досліджували логістичні потоки і їхню роль у бізнес-процесах. У цій галузі також багато сучасних дослідників, які впроваджують інформаційні програми, такі як штучний інтелект та аналітика даних, для покращення управління логістичними потоками.

Основи логістичних потоків охоплюють різноманітні моделі та принципи, які допомагають зрозуміти, як ефективно управляти переміщенням товарів, інформації та послуг в межах ланцюга постачання.

Логістичні потоки – це сукупність матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, які проходять через різні етапи ланцюга постачання, від постачальника до кінцевого споживача.

Існують такі моделі логістичних потоків:

- модель «Push» (потягування): виробництво і постачання базуються на прогнозах попиту;
- модель «Pull» (тягнення): виробництво та постачання здійснюються відповідно до реального попиту споживачів.

Також, є принципи управління логістичними потоками підприємства, а саме:

- принципи управління логістичними потоками (оптимізація: зменшення витрат при збереженні або покращенні рівня обслуговування);
- принцип інтеграції (координація всіх етапів ланцюга постачання для забезпечення безперервності та ефективності);
- принцип гнучкості (здатність адаптуватися до змін у попиті та умовах ринку);

– принцип теорії управління ланцюгами постачання (ця теорія акцентує увагу на важливості інтеграції всіх учасників ланцюга постачання (постачальників, виробників, дистриб'юторів і споживачів) для оптимізації логістичних потоків);

– принцип технології в управлінні логістичними потоками (використання інформаційних технологій (ERP-системи, WMS, TMS) для моніторингу та управління логістичними процесами. Технології автоматизації і штучного інтелекту також відіграють важливу роль у покращенні ефективності.

Існують ключові аспекти формування логістичних потоків, до них включають витрати на транспортування, час доставки, рівень обслуговування клієнтів та управління запасами. Ці теоретичні основи формують базу для розуміння і вдосконалення управління логістичними потоками в сучасних умовах бізнесу.

## **1.2. Класифікація логістичних потоків підприємства**

Класифікація логістичних потоків підприємства є важливим аспектом управління логістикою, оскільки дозволяє організувати та оптимізувати процеси, пов'язані з рухом товарів, інформації та фінансів. А також сформулювати думку про сутність логістичних потоків, їх різноманітність.

Основні складові логістичних потоків зображені на рисунку 1.1.

Матеріальні потоки – це фізичне переміщення товарів і сировини в межах ланцюга постачання. Включає транспортування, зберігання та обробку товарів.

Інформаційні потоки – це логістичні потоки, які включають обмін даними про замовлення, запаси, доставки та інші аспекти управління ланцюгом постачання. Інформаційні потоки допомагають координувати дії між усіма учасниками процесу.

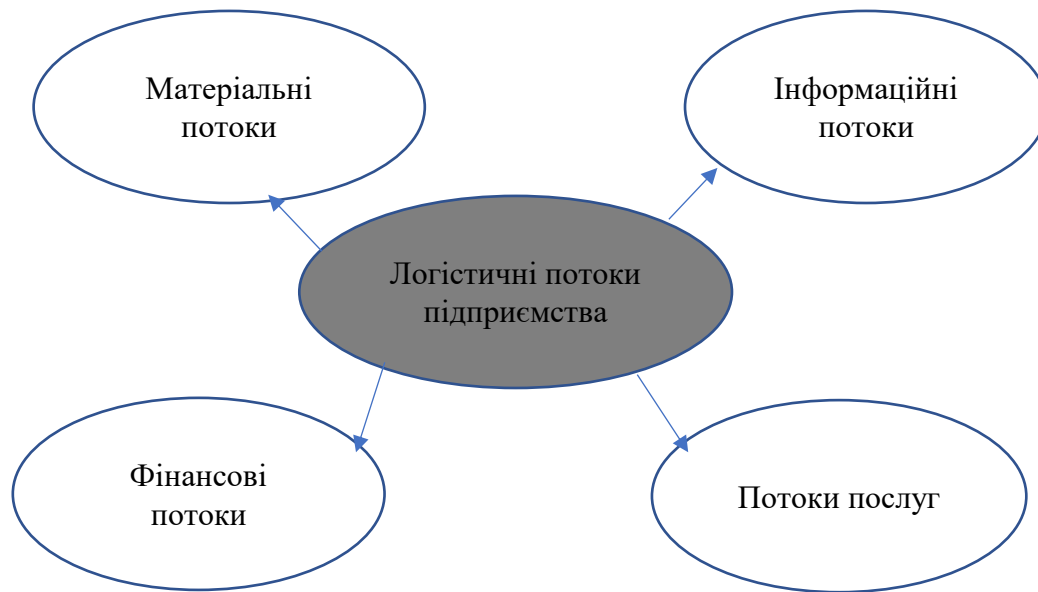


Рисунок 1.1. Основні складові логістичних потоків

Фінансові потоки – це логістичні потоки, що включають рух грошових коштів, пов'язаних з оплатою товарів і послуг. Це важливий аспект, оскільки фінансові рішення можуть впливати на ефективність логістичних процесів.

Потоки послуг – це логістичні потоки, що включають обслуговування клієнтів, підтримку та післяпродажний сервіс, які є важливими для забезпечення задоволеності споживачів.

Також, логістичні потоки класифікують:

- за напрямом руху;
- за типом продукції (виробничі потоки: включають сировину та компоненти, які постачаються на виробництво, а також готову продукцію, що надходить до складів або безпосередньо до споживачів; споживчі потоки: рух товарів від виробника до кінцевого споживача, включаючи дистрибуцію через роздрібні мережі);
- за етапами логістичного процесу (потоки постачання: включають всі етапи, пов'язані з постачанням сировини та компонентів для виробництва; потоки виробництва: охоплюють внутрішні процеси виробництва, в тому числі обробку і складання; потоки розподілу: включають доставку готової продукції до споживачів або дистриб'юторів);

– за географічним напрямом (внутрішні потоки: рух товарів і інформації всередині підприємства (між різними відділами або складами; зовнішні потоки: переміщення товарів і інформації між підприємством та зовнішніми партнерами (постачальниками, замовниками);

– за характером обробки (одноразові потоки: включають разові поставки або замовлення; постійні потоки: регулярні поставки або замовлення, які відбуваються на постійній основі);

– за рівнем інтеграції (локальні потоки: обмежені певним регіоном або територією; глобальні потоки: охоплюють міжнародні поставки та дистрибуцію товарів);

– за типом транспорту (наземні потоки: включають перевезення вантажів автомобільним або залізничним транспортом; повітряні потоки: доставка товарів авіаційним транспортом; морські потоки: перевезення вантажів морським транспортом).

Класифікація логістичних потоків допомагає підприємствам краще організувати свої процеси, оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління ланцюгами постачання. Розуміння різних типів потоків дозволяє здійснювати більш точне планування та приймати обґрунтовані рішення в сфері логістики.

Класифікація матеріальних потоків є важливим елементом управління логістичними процесами на підприємстві. Вона дозволяє краще організувати постачання, виробництво та розподіл товарів. Існують основні підходи до класифікації матеріальних потоків, які представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Підходи до класифікації матеріальних потоків підприємства

Підхід	Підхід до класифікації
1	2
Підхід 1	«1. По відношенню до логістичної системи: зовнішній, внутрішній. 2. За призначенням: вхідний, вихідний. 3. За ритмічністю: неперервні, дискретні, блиц-потоки. 4. Залежно від предмета вивчення: продуктові, операційні, ділянкові, системні» [20].

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Підхід 2	«1. По відношенню до системи: внутрішні, зовнішні. 2. За ступенем неперервності: неперервні, дискретні. 3. За ступенем регулярності: детерміновані, стохастичні. 4. За ступенем стабільності: стабільні, нестабільні. 5. За ступенем змінюваності: стаціонарні, нестаціонарні. 6. За характером пересування елементів потоку: рівномірні, нерівномірні. 7. За ступенем періодичності: періодичні, неперіодичні. 8. За ступенем складності: прості, складні. 9. За ступенем відповідності зміни параметрів потоку раніше заданому ритму: ритмічні, неритмічні. 10. За ступенем упорядкованості елементів потоку: ламінарні, турбулентні» [21].
Підхід 3	«1. За місцем проходження: внутрішні, зовнішні. 2. За спрямованістю до логістичної системи: вхідні, вихідні. 3. За номенклатурою: однопродуктові, багатодуктові. 4. За транспортно-технологічними характеристиками: матеріальні потоки великогабаритних, важковагових, негабаритних, наливних та інших вантажів. 5. За способом затарювання: матеріальні потоки вантажів у контейнерах, на піддонах, в ящиках, тюках, мішках та ін» [22].
Підхід 4	«1. Стосовно логістичної системи: зовнішній, внутрішній, вхідний, вихідний. 2. За натурально-речовинним складом: одноасортиментний, багатоасортиментний. 3. За кількісною ознакою: масові, великі, середні, дрібні. 4. За питомою вагою вантажів: великовагові, легковагові. 6. За ступенем сумісності вантажів: сумісні, несумісні. За консистенцією вантажів: насипні, навалочні, тарно-штучні, наливні» [23].

*Складено автором на основі джерел (20, 21, 22, 23)*

Можемо класифікувати матеріальні потоки:

1. За напрямком руху

– вхідні матеріальні потоки: постачання сировини, комплектуючих і матеріалів на підприємство;

– внутрішні матеріальні потоки: переміщення матеріалів та напівфабрикатів між різними підрозділами або цехами підприємства;

– вихідні матеріальні потоки: відвантаження готової продукції споживачам або дистриб'юторам.

2. За типом продукції

– сировина: первинні матеріали, які використовуються у виробничому процесі;

– напівфабрикати: продукти, що пройшли певну обробку, але ще не готові для споживання;

– готова продукція: продукція, що готова до продажу або споживання.

### 3. За стадією обробки

- потоки первинної обробки: включають сировину та матеріали, які проходять початкову стадію обробки;
- потоки вторинної обробки: переміщення напівфабрикатів, які підлягають подальшій обробці;
- потоки остаточної обробки: готова продукція, яка пройшла всі етапи виробництва.

### 4. За характером руху

- планові потоки: матеріали, які постачаються за заздалегідь запланованими графіками;
- непланові потоки: термінові або екстрені поставки, які не були заплановані.

### 5. За типом транспорту

- наземні потоки: включають перевезення автомобільним і залізничним транспортом;
- повітряні потоки: доставка вантажів авіаційним транспортом;
- морські потоки: перевезення вантажів морським транспортом.

### 6. За рівнем автоматизації

- автоматизовані потоки: використання автоматизованих систем для управління рухом матеріалів (наприклад, конвеєри, роботи);
- ручні потоки: переміщення матеріалів, яке здійснюється вручну працівниками.

Класифікація матеріальних потоків допомагає підприємствам оптимізувати управління запасами, зменшити витрати на транспортування та забезпечити своєчасну доставку товарів. Розуміння різних типів матеріальних потоків дозволяє підвищити ефективність виробничих і логістичних процесів.

Отже, як бачимо існує різноманітна класифікація логістичних потоків, в тому числі і матеріальних потоків підприємства, яка потребує значної уваги кваліфікованих кадрів підприємства.

### 1.3. Концепція управління логістичними потоками підприємства

Концепція управління логістичними потоками охоплює всі аспекти організації, планування, контролю та оптимізації переміщення товарів, послуг і інформації в межах і між підприємствами. Вона включає в себе стратегічний підхід до управління логістичними процесами, що дозволяє забезпечити ефективність, зниження витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Управління логістичними потоками підприємства включає в себе різні методи та підходи, які допомагають оптимізувати процеси постачання, зберігання та розподілу товарів. Розглянемо основні методи управління логістичними потоками, а саме матеріальними потоками, які зображені на рисунку 1.2.

1. Just-in-Time (JIT) – це метод, що передбачає постачання матеріалів точно в той момент, коли вони потрібні у виробництві. Це дозволяє зменшити запаси і витрати на зберігання.

2. ABC-аналіз – класифікація матеріалів за їх значимістю для підприємства. Вона дозволяє зосередити увагу на найважливіших товарах (категорія А) і оптимізувати управління запасами для менш значущих (категорії В і С).

3. Метод економічного розміру замовлення (EOQ) – визначення оптимального розміру замовлення, який мінімізує загальні витрати на замовлення і зберігання матеріалів.

4. Системи управління запасами – використання різних систем, таких як періодичний або безперервний контроль запасів, для моніторингу та управління матеріальними потоками.

5. Технології автоматизації – впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS) та інших технологій для відстеження і контролю матеріальних потоків.

6. Крос-докінг – метод, при якому товари не зберігаються на складі, а одразу перенаправляються до наступного етапу в ланцюгу постачання, що скорочує час обробки.

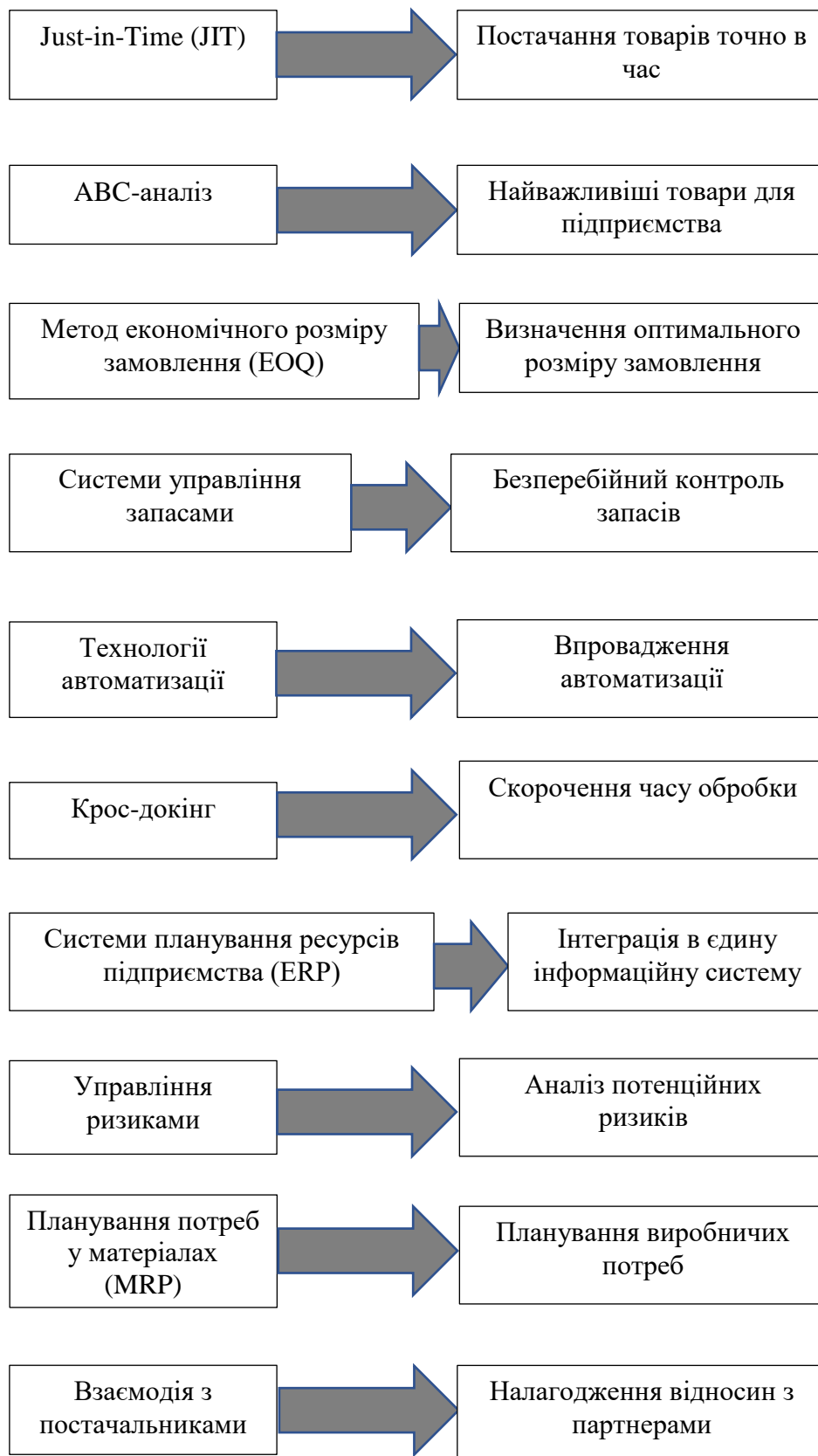


Рисунок 1.2. Основні методи управління матеріальними потоками підприємства

7. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) – інтеграція всіх бізнес-процесів у єдину інформаційну систему, що дозволяє оптимізувати управління матеріальними потоками.

8. Управління ризиками – аналіз потенційних ризиків у матеріальних потоках та розробка стратегій для їх мінімізації, включаючи альтернативні постачання та запаси.

9. Планування потреб у матеріалах (MRP) – систематичний підхід до планування виробничих потреб на основі прогнозування попиту та існуючих запасів.

10. Взаємодія з постачальниками – налагодження партнерських відносин з постачальниками для забезпечення своєчасного постачання матеріалів і зниження витрат.

Ці методи можуть бути адаптовані в залежності від специфіки підприємства, його галузі та цілей, що дозволяє підвищити ефективність управління матеріальними потоками.

Завдяки ефективному управлінню матеріальними потоками підприємства можуть забезпечити своєчасну доставку продукції, що підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює їхню лояльність. Управління матеріальними потоками включає аналіз ризиків, пов'язаних із постачанням та логістикою. Це дозволяє підприємствам розробляти стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних із затримками або дефіцитом матеріалів.

Також, ефективне управління ресурсами також сприяє зменшенню відходів і більш раціональному використанню ресурсів, що є важливим аспектом сталого розвитку підприємства.

Таким чином, впровадження сучасних методів управління матеріальними потоками може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства і його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

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

ТОВ «Тигрес Люкс» є трендовим підприємством, основною метою якого є виробництво іграшок, а саме м'яконабивних та пластмасових іграшок для дітей. Підприємство засновано у 2003 році, та розташоване за адресою: Волинська обл., Луцький р-н, с. Липини, вул. Перемоги, 25.

«Створення компанії «Тигрес» починалося з відкриття магазину у 1995 році. Це був такий супермаркет з тисячею дрібниць. Ближче до 1998 році вирішили спеціалізуватися саме на дитячих товарах, і саме тоді ми заключили перший контракт з польським партнером «Wader» на ексклюзивну дистрибуцію на території України. Співпраця триває вже 20 років» [15,16].

«Філософія компанії – щаслива дитина у центрі всього, що ми робимо. Тому продукція, яку виготовляє підприємство є безпечною, якісною, що підтверджують всі необхідні сертифікати. Виробництво пластмасової іграшки є екологічно безпечним. Підприємство є відкритим для кожного кінцевого споживача. Також , підприємство проводить групові екскурсії на виробництво м'яконабивної іграшки» [15, 16].

«Компанія «Тигрес Люкс» працює з усіма категоріями клієнтів в Україні: від найбільших національних мереж до невеликих магазинів. Тому, коли приїжджають партнери з «Canpol» і «Wader», то вони дивуються, що підприємство працює з одним і тим же асортиментом з аптеками, заправками, будівельними супермаркетами і з супермаркетами побутової хімії. Щодо, експорту, то продукція підприємства представлена орієнтовно у 80 країнах світу.

Компанія має клієнтів в Азербайджані, Казахстані, Грузії, Вірменії, Білорусі, Молдови. Були вже поставки до Мексики та Японії» [15, 16].

«Мета підприємства – виробництво якісної та безпечної продукції для розвитку та пізнання навколишнього світу теперішніми та майбутніми поколіннями» [15, 16].

Підприємство дотримується таких принципів діяльності:

– «Виробництво пластмасових іграшок – іграшки відповідають потребам раннього розвитку дитини, розвивають логічне мислення, дрібну моторику рук, просторову уяву тощо. Безпечні для дітей від 12 місяців» [15, 16].

– «Швейне виробництво – М'яконабивні іграшки виготовлені з безпечних гіпоалергенних матеріалів» [15, 16].

«Дистрибуція – Компанія Тигрес – ексклюзивний представник відомих європейських брендів Canpol babies, LOVI та Wader» [15, 16].

Підприємство дотримується таких умов:

– «широкий асортимент та пізнаваність брендів забезпечить високу маржинальність, рентабельність та оборотність товару» [15, 16];

– «іграшки відповідають віковим потребам розвитку дитини» [15, 16];

– «відсутність сезонності та можливість вибору упаковки: коробка, пакет, сітка» [15, 16];

– «унікальний дизайн, аналогів якого немає серед конкурентів» [15, 16];

– «усі товари виготовлені з високоякісної сировини, пройшли сертифікацію, абсолютно безпечні для дітей з народження» [15, 16].

Підприємство ТОВ «Тигрес Люкс» є конкурентоспроможним на ринку, виконує місію – забезпечення високоякісної продукції для клієнтів та сприяння сталому розвитку і інноваціям у своїй галузі.

Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Тигрес Люкс» за період 2021–2023 рр. представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.– Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Тигрес Люкс»  
за період 2021–2023 років

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, 2023/2021	Відносне відхилення, 2023/2021
	2021	2022	2023	+,-	%
Власний капітал, тис. грн.	100000	100000	100000	0	0,0
Доход від реалізації продукції, тис. грн.	117995	132080	138855	20860	17,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102552	102014	99656	-2896	-2,8
Основні засоби, тис. грн.	33030	31785	28193	-4837	-14,6
Фондовіддача, грн./грн.	3,57	4,15	4,92	1,35	37,8
Оборотні засоби, тис. грн.	85701	90557	103057	17356	20,2
Матеріальні витрати, тис. грн.	64116	65547	81336	17220	26,8
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,54	0,49	0,58	0,04	7,4
Середньоспискова чисельність працюючих, ос.	112	93	82	-30	-26,8
Продуктивність праці працюючого, тис. грн.	1053	1420	1693	640	60,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	27760	40262	944	-26816	-96,5
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	10100	11446	26072	15972	158,1
Валовий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	15443	30066	39199	23756	153,8
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	328	291	64	-264	-80,5

Отже, з проведеного аналізу, бачимо наступну ситуацію.

Можемо спостерігати збільшення доходу від реалізації у 2023 році в порівнянні з 2021 роком (від 117995 тис. грн до 138855 тис. грн). Щодо

собівартості реалізованої продукції, то вона зменшується, то має тенденцію до падіння з року в рік за період 2021–2023 рр. У 2021 році собівартість реалізованої продукції становила 1-2552 тис. грн., у 2022 році – 102014 тис. грн, а вже у 2023 році – 99656 тис. грн, що на 2,8% менше ніж у 2021 році.

Основні засоби підприємства зменшились, це означає, що Основні засоби можуть бути продані, списані або знищені. Це може статися через поломки, аварії або інші непередбачені обставини, а також підприємство може змінювати свою структуру, що призводить до продажу чи ліквідації певних активів. У 2023 році основні засоби становили – 33030 тис. грн, а у 2021 році – 28193 тис. грн.

Зниження основних засобів може мати різні наслідки для фінансового стану підприємства, включаючи зменшення активів у балансі, зміни в амортизаційних витратах та вплив на прибутковість.

Щодо фондівіддачі на підприємстві, то цей показник росте, у 2021 році – 3,57, у 2022 році – 4,15, а ц 2023 році – 4,92, це свідчить про те, що підприємство ефективніше використовує свої активи для генерування доходу.

Фондівіддача на підприємстві – це показник, який характеризує ефективність використання основних засобів (фондів) у процесі виробництва. Вона визначається як співвідношення обсягу виробленої продукції (або доходу) до вартості основних засобів. Якщо фондівіддача зростає, це означає, що працівники працюють більш ефективно, це може призвести до збільшення обсягу виробництва без значного збільшення витрат на основні засоби, тобто відбувається підвищення продуктивності праці на підприємстві, що ми можемо і спостерігати. Продуктивність праці одного працюючого має тенденцію до зростання, у 2023 році цей показник був на 60,7% більший ніж у 2021 році.

На підприємстві є дебіторська та кредиторська заборгованість. У 2021 році вона була 27760 тис. грн, а у 2023 році 944 тис. грн. Загалом, зменшення дебіторської заборгованості є позитивним сигналом для підприємства, оскільки свідчить про покращення фінансової ситуації та ефективності управління активами.

Кредиторська заборгованість, як бачимо, значно зростає. У 2021 році – 10000 тис. грн, у 2022 році – 11446 тис. грн, а вже у 2023 році вона становила 26072 тис. грн. 2. Відбувається зростання обсягу закупівель – це свідчить про те, підприємство активно розвивається і потребує більше сировини чи товарів для виробництва, це і призводить до збільшення кредиторської заборгованості.

Спостерігаємо, тенденцію зростання валового прибутку: у 2021 році – 15443 тис. грн, а вже у 2023 році – 39199 тис. грн, що є позитивним фактором для функціонування підприємства.

Щодо чистого фінансового результату на підприємстві, то можемо бачити, як цей показник різко знижується за аналізований період, його зниження становило 80,5 %. Існує ряд причин, що можуть спровокувати різке зниження фінансового результату на підприємстві, одна з них це – коливання валютних курсів, так як компанія працює на міжнародних ринках

## **2.2. Аналіз та оцінка логістичних потоків підприємства**

Проведемо аналіз та оцінку логістичних потоків підприємства, для того зосередимо свою увагу на матеріальних, інформаційних та фінансових потоках підприємства ТОВ «Тигрес Люкс».

Аналіз та оцінка логістичних потоків підприємства є важливими етапами управління ланцюгами постачання. Це дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати процеси, знизити витрати та підвищити ефективність. Проведемо аналіз та оцінку матеріальних, фінансових та інформаційних потоків підприємства за період 2021–2023 рр. ТОВ «Тигрес Люкс»

Отож, аналіз матеріальних потоків підприємства за період 2021–2023 рр. наведено в таблиці 2.2. та динаміка коефіцієнту ефективності логістичної системи постачання зображено на рисунку 2.1.

Таблиця 2.2. – Аналіз та оцінка матеріальних потоків на підприємстві

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, 2023/ 2021р., +,-	Відносне відхилення, 2023/ 2021р., %
	2021	2022	2023		
Вартість матеріальних ресурсів, тис. грн.	36351	64116	65547	29196	80,3
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,41	0,54	0,50	0,09	21,9
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,43	1,84	2,02	-0,41	-16,9
Ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), %	98	97	96	-2	-2,04
Коефіцієнт готовності до поставки	0,86	0,86	0,88	0,02	2,3
Коефіцієнт ефективності логістичної системи постачання	0,75	0,80	0,80	0,05	6,7

Отож, матеріальні ресурси мають тенденцію до збільшення, у 2021 році їх вартість становила 36351 тис. грн, а в 2022 році – 64116 тис. грн, а в 2023 році 65547 тис. грн. Матеріаломісткість та матеріаловіддача теж зростають. Показник матеріаломісткості зріс у 2023 році на 21, 9% в порівнянні з 2021 роком, це свідчить про вищу якість продукції, яка може забезпечити кращу реалізацію на ринку, що також може позитивно вплинути на показник матеріаловіддачі.

Матеріаловіддача зменшилась у 2023 році на 16,9 % в порівнянні з 2021 роком., на це могло вплинути те, що підприємство почало виготовляти нові види продукції, які потребують більше сировини або мають вищі відходи, це може знизити загальну матеріаловіддачу.

Щодо коефіцієнту ефективності логістичної системи постачання, то можемо спостерігати стабільну ситуацію. У 2022 році коефіцієнт ефективності зріс з 0,75 до 0,80, а в 2023 році мав таке ж значення. Позитивна динаміка коефіцієнта ефективності логістичної системи постачання є позитивним сигналом для підприємства, який свідчить про поліпшення управлінських практик, зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність. Це може також вказувати на те, що підприємство

здатне більш ефективно використовувати свої ресурси для досягнення бізнес-цілей.



Рисунок 2.1. Динаміка коефіцієнту ефективності логістичної системи постачання за період 2021–2023 рр.

Аналіз фінансових потоків підприємства за період 2021–2023 рр. наведено в таблиці 2.3. та динаміка коефіцієнту ефективності фінансового потоку зображено на рисунку 2.2.

Таблиця 2.3. – Аналіз та оцінка фінансових потоків на підприємстві

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, 2023/ 2021р., +/-	Відносне відхилення, 2023/ 2021р., %
	2021	2022	2023		
Позитивний фінансовий потік, тис. грн.	88282	117995	132080	43798	49,6
Від’ємний фінансовий потік, тис. грн.	72594	102552	102014	29420	40,5
Чистий фінансовий потік, тис. грн.	15688	15443	30066	14378	91,6
Коефіцієнт ліквідності фінансового потоку	1,22	1,15	1,29	0,07	5,7
Коефіцієнт ефективності фінансового потоку	0,22	0,15	0,29	0,07	31,8



Рисунок 2.2. Динаміка коефіцієнту ефективності фінансового потоку за період 2021–2023 рр.

Проаналізувавши показники фінансових потоків підприємства, бачимо позитивну тенденцію, яка вказує на позитивний сигнал, що свідчить про здорову фінансову діяльність, зростання доходів, ефективне управління витратами та можливості для подальшого розвитку. Це вказує на те, що підприємство має потенціал для сталого зростання та успішної реалізації своїх стратегічних цілей.

Щодо коефіцієнту ефективності фінансового потоку, то він у 2022 році знизився до 0,15 в порівнянні з 2021 роком (0,22), відбулось зниження попиту на продукцію у зв'язку з повномасштабним вторгненням в Україну. А 2023 році зріс на 31,8% в порівнянні з 2021 роком.

Аналіз інформаційних потоків підприємства за період 2021–2023 рр. наведено в таблиці 2.4. та динаміка коефіцієнту ефективності управління інформаційними потоками зображено на рисунку 2.3.

Таблиця 2.4.– Аналіз та оцінка інформаційних потоків на підприємстві

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, 2023/ 2021р., +/-	Відносне відхилення, 2023/ 2021р., %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оновлення ПК	0,72	0,72	0,70	-0,02	-2,7
Коефіцієнт електронного документообігу	0,80	0,82	0,82	0,02	2,5

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автоматизації та механізації робіт	0,70	0,76	0,78	0,08	11,4
Коефіцієнт завантаженості комп'ютера	0,50	0,56	0,58	0,08	16
Коефіцієнт ефективності управління інформаційними потоками	0,26	0,32	0,24	-0,02	-7,7

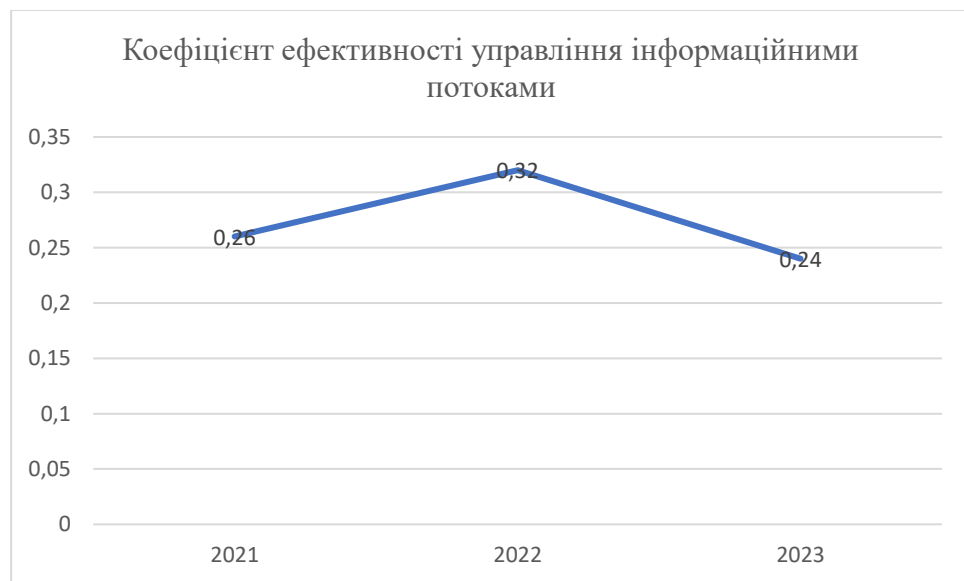


Рисунок 2.3. Динаміка коефіцієнту ефективності управління інформаційними потоками за період 2021–2023 рр.

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 0,12 од.). Коефіцієнт ефективності управління інформаційними потоками залишився незмінним і становив у 2023 році 0,24 од.

Отже, в загальному, проаналізувавши показники логістичних потоків підприємства ТОВ «Тигрес Люкс» можна зробити висновок, що відбувається

підвищення управління логістичними, а саме матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками підприємства.

### 2.3. Оцінка ефективності управління логістичними потоками підприємства

Оцінка ефективності логістичного управління потоками підприємства може здійснюватися за різними показниками, які відображають якості та результати логістичних процесів. Отже, проведемо оцінку ефективності управління логістичними потоками, а саме матеріальними потоками підприємства, які подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.– Аналіз ефективності використання матеріальних потоків підприємства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023/2022 рр.	
				Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	88282	117995	132080	43798	49,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	102552	102014	99656	-2896	-2,8
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	328	291	64	-264	-80,5
Матеріаловіддача, грн./грн.	2,43	1,84	2,02	328	291
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	33,4	37,0	27,3	-1,4	-
Прибуток на одну гривню матеріальних ресурсів, тис. грн.	0,06	0,04	0,03	0,40	-109,1
Рентабельність матеріальних ресурсів, %	6,2	4,5	3,3	39,9	-

Аналіз логістичного управління матеріальними потоками підприємства дозволяє зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції за період 2021–2023 років зріс на 43798 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зменшилась – на 2896 тис. грн. Підприємству у 2021 році вдалося отримати чистий фінансовий результат в розмірі 328 тис. грн, а у 2023 році 64 тис. грн.

Показниками ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства є матеріаловіддача та матеріаломісткість. Аналіз цих показників показує про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства за період 2021–2023 років .

На підприємстві характерне зниження питомої ваги матеріальних витрат в загальній структурі собівартості продукції, де зниження склало 1,4%. Також, позитивним у діяльності підприємства є збільшення рівня отриманого прибутку на одну гривню матеріальних витрат. Значення цього показника у 2022 році збільшилось на 0,4 тис. грн порівняно з базовим періодом. Відповідно, зріс рівень рентабельності матеріальних ресурсів на 39,9% (рис. 2.4).

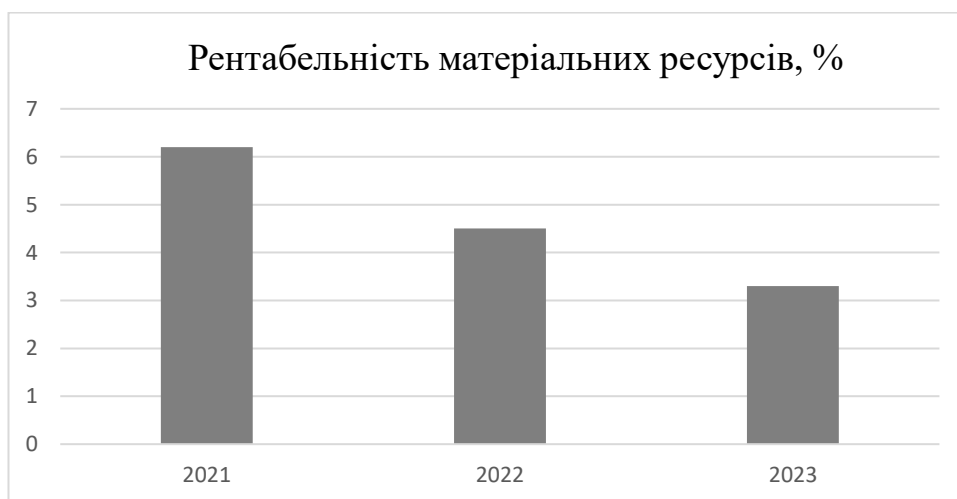


Рисунок 2.4. Динаміка рентабельності матеріальних ресурсів за 2021–2023 роки, %

Можемо стверджувати, що оцінка ефективності логістичного управління матеріальними потоками є комплексним процесом, що вимагає аналізу різних

показників. Це дозволяє підприємству виявляти слабкі місця в логістичних процесах, оптимізувати витрати та поліпшувати обслуговування клієнтів.

Вимірює частоту затримок і їх вплив на загальний процес постачання, витрати на неефективні процеси, тобто відбувається оцінка витрат через помилки в логістиці, такі як переплати за перевезення або штрафи за несвоєчасну доставку, тому слід удосконалювати ефективність функціонування логістичної системи підприємства.

Можна зробити висновок, що відбувається ефективне підвищення логістичного управління матеріальними потоками підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Вибір напрямів удосконалення управління логістичних потоків підприємства**

Ефективна робота логістичної системи полягає в забезпеченні максимальної ефективності шляхом планування, координації та контролю транспортування від постачальника до кінцевого споживача. Основним завданням логістичної системи є своєчасне забезпечення високої якості та кількості за мінімальних витрат на транспортування та запаси. Ефективна логістична система знижує загальні логістичні витрати, одночасно покращуючи обслуговування клієнтів і їх конкурентоспроможність на ринку.

Логістичні операції на підприємстві супроводжуються низкою заходів матеріально-технічного забезпечення: планування логістичних операцій – планування потреб у матеріалах і комплектуючих, планування виробництва, планування поставок; організація складської логістики – яка охоплює прийом, зберігання та відправлення; організація транспортної логістики – визначення найбільш оптимальних маршрутів відвантаження товарів, транспортування, а також моніторинг і перевірка якості під час доставки; контроль за якістю продукції та її упаковки; правові відносини з постачальниками та клієнтами: шляхом укладання договорів, вирішення спорів, надання якісних послуг; налагодження інформаційних систем, які дозволять повний контроль над усіма логістичними процесами та правильне управління, пов'язане з логістичною системою.

Ефективне забезпечення логістичного процесу допомагає забезпечити максимальну ефективність логістичних операцій і підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У супроводі виробництва спрямовані всі процеси на підприємстві, тобто закупівельно-виробничі, транспортно-складські логістичні процеси, пов'язані з виробництвом (заготівля сировини та допоміжних матеріалів), виробнича логістика (перетворення матеріальних ресурсів у готову продукцію) та транспортно-складська логістика при доставці готової продукції споживачам. Загалом, для покращення логістичних операцій підприємства необхідно досягти взаємодії всіх елементів логістичної діяльності разом із об'єднанням логістичних систем. Тому підвищення ефективності підприємства передбачає інформаційне інтеграційне спрямування всіх елементів логістичної діяльності на системному рівні елементів логістичної діяльності (виробництва, реалізація).

Мінімізація витрат в логістиці досягається шляхом впровадження певних прийомів, одним з яких є організація оперативного контролінгу на підприємстві для виконання логістичних операцій. Контроль логістичних операцій - це система контролю, яка дозволить організації досліджувати та оцінювати всі логістичні операції, щоб виявити проблеми та покращити систему управління логістикою.

Основні функції контролюють логістичну діяльність, включаючи контроль за плануванням логістичних процесів, потреби в матеріалах і компонентах щодо виробництва та планування поставок; складська логістика, тобто моніторинг надходження, зберігання та відправлення товарів; транспортна логістика, тому контроль за вибором найкращого маршруту доставки товарів, організації транспорту та надання послуг. моніторинг доставки; контроль за якістю товарів та їх упаковкою; контроль за взаємовідносинами з постачальниками та споживачами, тобто моніторинг укладення договорів, вирішення спорів, рекламаций та надання послуг; оцінка результатів моніторингу та вдосконалення системи контролінгу логістики.

Контроль логістичної діяльності є важливим елементом ефективного контролю матеріальних потоків і гарантує підприємству оптимізацію транспортно-логістичної роботи в аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Зосередження уваги на функціях, спрямованих на закупівлю, складську, транспортну та інформаційну логістику.

Крім того, оперативний контролінг - це моніторинг виконання оперативних завдань і операцій на підприємстві. По суті, він служить для моніторингу того, чи зроблено «те, що потрібно зробити» за день, тиждень або місяць, і як впоратися з будь-якими проблемами, що виникають під час роботи. У логістиці він зазвичай використовується для моніторингу прийому, зберігання та відправлення товарів на складах, перевірки транспортування товарів і маршрутизації транспортування.

Аутсорсинг логістичних послуг від третьої сторони є однією з сучасних бізнес-моделей, які сьогодні дуже часто використовуються в бізнесі. Перехід до ендогенної моделі організації пов'язаний, перш за все, з появою принципово нових управлінських проблем, що виникли в динаміці та стохастичності ринкових середовищ, де ефективне вирішення цих проблем передбачає ринкове перетворення всіх структурних елементів та підсистем управління фірмою з огляду на функціонування в умовах зовнішніх і внутрішніх змін.

Аутсорсинг означає процес надання іншим спеціалізованим спеціалістам або організаціям виконання деяких функцій або послуг, які виконували внутрішні ресурси вашої організації. Це може включати послуги з бухгалтерського обліку, маркетингу, ІТ-підтримки, управління людськими ресурсами тощо.

У наш час спеціалізації та розподілу праці справді дуже вигідно передавати непрофільну діяльність на аутсорсинг. Аутсорсинг інших робіт дозволяє компанії використовувати ресурси для інших функцій і видів діяльності, основними з яких є функції та основні компетенції. Крім того, аутсорсинг залучає висококваліфікованих спеціалістів і нові технології, які дозволяють покращувати та вдосконалювати роботу.

Однак аутсорсинг має і свої недоліки. Наприклад, це може призвести до втрати контролю над певними процесами, а також над конфіденційністю даних.

Тому для компанії важливо ретельно вибирати партнерів і укладати угоди, які передбачають захист інтересів бізнесу.

Отже, враховуючи кризу підприємства, співпраця з постачальником логістичних послуг має бути своєчасною, якщо підприємство може залучити сторонніх постачальників. Сторонні постачальники логістичних послуг, переважно відомі як постачальники 3PL, – це організації, які надають послуги логістики та ланцюга поставок, які можуть включати складування, транспортування, управління запасами, обробку замовлень та іншу діяльність, пов'язану з логістикою. Такі компанії значною мірою допомагають своїм клієнтам підвищити ефективність логістичних процесів, скоротити пов'язані з цим витрати та отримати замовлення точніше та швидше. Постачальники 3PL не є специфічними для однієї товарної лінії.

Існує декілька типів 3PL- провайдерів в залежності від основної активності даної компанії – «транспортування, склад/дистрибуція, експедирування (імпорتنі/ експортні вантажі), інформаційні технології (інформаційні системи управління складом/ транспортом)» [1]. Тобто, провайдер надає комплекс взаємопов'язаних логістичних операцій, наприклад: «завантаження вантажу в автомобіль – перевезення – розвантаження товару, або розвантаження вантажу з автомобіля – зберігання на складі – розукрупнення – сортування – комплектування – палетизація – відвантаження тощо» [26].

Завдання, на вирішення яких спрямований сучасний логістичний аутсорсинг (3PL), наведені на рисунку 3.1:

1. Забезпечення найбільш вигідної організації процесів транспортування, складування та управління запасами;
2. Зниження витрат на логістику: шляхом оптимізації, масштабування та спільного використання ресурсів 3PL-провайдери можуть передати економію операцій.
3. Чудове обслуговування клієнтів: 3PL-провайдери оптимізують швидке й точне виконання замовлень, що призводить до кращого обслуговування клієнтів.

4. Надання інновацій та експертного досвіду: 3PL-провайдери можуть надавати інноваційний та логістичний досвід, який підвищить рівень логістики.

5. Забезпечення гнучкості та адаптивності: Сторонні постачальники послуг логістики пропонують гнучкість і адаптивність до примх попиту, і це дуже важливо для будь-якого бізнесу, щоб стати конкурентоспроможним на ринку.



Рисунок 3.1. Завдання логістичного аутсорсингу (складено автором)

Отже, наступним етапом нашого дослідження буде розробка проекту з удосконалення ефективності логістичних потоків, а саме матеріальних потоків підприємства.

### 3.2. Проект удосконалення управління логістичних потоків підприємства

Бізнес в Європі дуже відрізняється від бізнесу в Україні. Досі скептично ставляться до передачі вторинних процесів для обслуговування стороннім спеціалізованим компаніям. Замість цього він віддає перевагу створенню додаткових підрозділів та інвестиціям в інфраструктуру.

Таким чином, хоча конкуренція між постачальниками є інтенсивною на внутрішніх споживчих ринках, а зниження витрат є першочерговим бажанням для власників компаній, і те, і інше є непереборними мотивами шукати рішення для оптимізації бізнес-процесів і зосереджуватися на основній діяльності, ідея збільшення переваги через можливий аутсорсинг неосновних операцій, таких як бухгалтерський облік, технічне обслуговування, транспорт і складське господарство.

Отже, для того щоб покращити управління матеріальними потоками на підприємстві, а саме логістичну діяльність підприємства, слід використовувати складський аутсорсинг через систему Third-Party Logistics Providers (3PL-провайдер).

Основні переваги складського аутсорсингу через систему 3PL-провайдер зображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.– Переваги складського аутсорсингу через систему 3PL-провайдер

Складський аутсорсинг через систему 3PL провайдер	фокус замовника на основному бізнесі - економія часу та ресурсів на логістику
	сплата за складські послуги
	немає необхідності наймати, адаптувати, тримати та замінювати персонал на складських приміщеннях
	можливість швидко змінювати обсяги складських приміщень та складських послуг (передбачених в договорі)
	оптимізація фінансових витрат у періоди сезонних коливань складських залишків
	забезпечення оптимальних умов для зберігання
	передача ризиків за збереження товару логістичному провайдеру

Аутсорсинг складських послуг може бути корисним для підприємства в період не простих фінансових становищах.

Складські оператори забезпечать собі не тільки тимчасове або відповідальне зберігання товару на складі, а й накопичення та комплектування в необхідні партії, навантаження та розвантаження, перевірку якості товару, перефасування та перепакування, підготовку товару до продаж (маркування, брендування), видача товаросупровідних документів та інші функціональні та додаткові послуги, пов'язані зі складськими приміщеннями, а також здавання в оренду вільних складських приміщень; виробничі майстерні, без сумніву, були б включені в угоду.

Договір включає наступні пункти: умова передачі складського приміщення (з усім наявним устаткуванням); вимога до зберігання; особливі характеристики; терміни зберігання вантажів; матеріальну відповідальність сторін; штрафні заходи для 3PL-оператора та клієнта.

Оберемо для розрахунку вартості послуг за користування складами такі логістичні провайдери як: Raben, DHL, LogisticPlus.

Розрахуємо загальну вартість послуг за користування складами по кожному з логістичних провайдерів згідно встановлених тарифів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.– Розрахунок витрат на користування складами по кожному з операторів

Послуга	Кількість, шт	Тариф, грн палетомісце	Загальна вартість, грн
1	2	3	4
<i>RABEN UKRAINE</i>			
Вигрузка на склад / Вхід	1000	9,1	9100
Комплектація / відбір товару до підготовки до відгрузки	7048	24,5	172676
Відгрузка товару зі складу / Вихід	13459	9,1	122476,9
Зберігання		790000	
Кількість палет розміру піддону (800 / 1200) Н=1,7 м	500	846	423000
Загальна вартість послуг		151724	
<i>Denka Logistics</i>			
Вигрузка на склад / Вхід	1000	9,3	9300

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Комплектація / відбір товару до підготовки до відгрузки	7048	24,5	172676
Відгрузка товару зі складу / Вихід	13459	9,3	125168,7
Зберігання	833000		
Кількість палет розміру піддону (800 / 1200) Н=1,7 м	500	784	392000
Загальна вартість послуг	152144		
<i>FM LOGISTICPLUS</i>			
Вигрузка на склад / Вхід	1000	8,95	9950
Комплектація / відбір товару до підготовки до відгрузки	7048	23,9	168447,2
Відгрузка товару зі складу / Вихід	13459	8,95	120458,05
Зберігання	778000		
Кількість палет розміру піддону (800 / 1200) Н=1,7 м	500	718	359000
Загальна вартість послуг	115855		

Складські послуги включають в себе зберігання товарів на складах, обробку та підготовку до відправлення вантажів, управління запасами, інвентаризацію, пакування та маркування товарів, а також їх транспортування на інші склади або до клієнтів. Тобто, ми розрахували комплексний пакет логістичних послуг – вивантаження, комплектація, відвантаження та зберігання.

За даними таблиці спостерігаємо найменші витрати на складські послуги логістичного провайдера FM LogisticPlus.

### 3.3. Оцінка ефективності реалізації проекту

На основі попередніх розрахунків, порівняємо існуючі витрати на логістичну діяльність з запланованими на основі впровадження аутсорсингу (провайдер FM LogisticPlus) (табл. 3.3)

Таблиця 3.3. – Порівняння існуючої і запланованої логістичних систем

	Загальні витрати на логістичну д-ть ТОВ «Тигрес Люкс» у 2023 році	Заплановані витрати при використанні послуг FM LogisticPlus, грн	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Вартість складських послуг	72438	115855	43417	59,9

Спостерігаємо суттєве збільшення складських витрат на 59,9%. Це зумовлює необхідність проведення стабілізуючих заходів – наприклад – надання власних складських приміщень в оренду.

Отже, наступним етапом до шляху удосконалення діяльності є оренда приміщень, тобто їх передача у користування.

При передачі складських логістичних функцій на аутсорсинг, зникає необхідність у власних складських потужностях. Проте власні склади можуть бути використані як один із способів отримання прибутку за допомогою передання їх в оренду.

Склади ТОВ «Тигрес Люкс» досить старі та потребують ремонту та оновлення обладнання. Тому для обчислення доходу від оренди, необхідно врахувати затрати на поліпшення об'єкта операційної оренди: модернізація, модифікація, добудова, дообладнання, реконструкція. Такі заходи необхідні через те що вони приводять до збільшення майбутніх економічних вигод, які первісно очікувалися від його використання.

Нами було проаналізовано ринок орендних послуг в виробничо-складській сфері та розраховано орієнтовний дохід від складських приміщень за формулою:

$$I = P_c \times S_c \quad (3.1)$$

де  $P_c$  – ціна за 1 м<sup>2</sup>;

$S_c$  – загальна площа складу,

Отже, будемо використовувати середньо ринкову ціну за м<sup>2</sup> – 65 грн. Розрахунок орієнтовного прибутку від оренди складських приміщень представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – Розрахунок прибутку від оренди складських приміщень

Площа складу	2478
Ціна, грн/м <sup>2</sup>	42
Дохід від оренди, грн	104076

Таким чином, оренда складського приміщення на підприємстві ТОВ «Тигрес Люкс» дозволить зменшити ризики, пов'язані з власністю на нерухомість, такі як обслуговування, ремонт і страхування. Отже, для підприємства доцільно використання запропонованих шляхів удосконалення, оскільки впровадження цих заходів призведе до зменшення витрат на логістичну діяльність.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено теоретичні та прикладні дослідження удосконалення ефективності логістичних потоків підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження логістичних потоків підприємства. Проведено огляд літератури поняття логістичних потоків. Це дозволило виділити такі підходи до трактування логістичних потоків. Проведено аналіз підходів до класифікації матеріальних потоків підприємства.

У роботі обґрунтовано основні методи управління матеріальними потоками підприємства. Розглянуто такі принципи логістичних потоків підприємства: принцип інтеграції, принцип оптимізації, принцип гнучкості, принцип надійності, принцип сталого розвитку. Загалом принципи допомагають забезпечити ефективну та успішну роботу логістичної діяльності підприємства.

Розглянуто основні методи управління логістичними потоками, а саме матеріальними потоками, управління логістичними потоками підприємства включає в себе різні методи та підходи, які допомагають оптимізувати процеси постачання, зберігання та розподілу товарів

Таким чином, впровадження сучасних методів управління матеріальними потоками може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства і його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні показники його діяльності. Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства дозволив зробити наступні висновки. Дохід від реалізації у 2023 році в порівнянні з 2021 роком (від 117995 тис. грн. до 138855 тис. грн). Щодо собівартості реалізованої продукції, то вона зменшується, то має тенденцію до падіння з року в рік за період 2021–2023 рр. У 2021 році собівартість реалізованої продукції становила 102552 тис. грн, у 2022 році – 102014 тис. грн, а вже у 2023 році – 99656 тис. грн, що на 2,8% менше ніж у 2021 році.

Основні засоби підприємства зменшились, це означає, що основні засоби можуть бути продані, списані або знищені. Це може статися через поломки, аварії або інші непередбачені обставини, а також підприємство може змінювати свою структуру, що призводить до продажу чи ліквідації певних активів. У 2023 році основні засоби становили – 33030 тис. грн, а у 2021 році – 28193 тис. грн.

Щодо фондів віддачі на підприємстві, то цей показник росте, у 2021 році – 3,57, у 2022 році – 4,15, а ц 2023 році – 4,92, це свідчить про те, що підприємство ефективніше використовує свої активи для генерування доходу.

На підприємстві є дебіторська та кредиторська заборгованість. У 2021 році вона була 27760 тис. грн, а у 2023 році 944 тис. грн. Загалом, зменшення дебіторської заборгованості є позитивним сигналом для підприємства, оскільки свідчить про покращення фінансової ситуації та ефективності управління активами.

Кредиторська заборгованість, як бачимо, значно зростає. У 2021 році – 10000 тис. грн, у 2022 році – 11446 тис. грн, а вже у 2023 році вона становила 26072 тис. грн. 2. Відбувається зростання обсягу закупівель – це свідчить про те, підприємство активно розвивається і потребує більше сировини чи товарів для виробництва, це і призводить до збільшення кредиторської заборгованості.

Спостерігаємо, тенденцію зростання валового прибутку: у 2021 році – 15443 тис. грн, а вже у 2023 році – 39199 тис. грн, що є позитивним фактором для функціонування підприємства.

Щодо чистого фінансового результату на підприємстві, то можемо бачити, як цей показник різко знижується за аналізований період, його зниження становило 80,5 %. Існує ряд причин, що можуть спровокувати різке зниження фінансового результату на підприємстві, одна з них це – коливання валютних курсів, так як компанія працює на міжнародних ринках.

Проведено аналіз та оцінку логістичних потоків підприємства, для того було зосереджено увагу на матеріальних, інформаційних та фінансових потоках підприємства ТОВ «Тигрес Люкс».

Проведено аналіз та оцінку логістичних потоків підприємства, для того зосередимо свою увагу на матеріальних, інформаційних та фінансових потоках підприємства ТОВ «Тигрес Люкс».

Проведено аналіз та оцінку матеріальних, фінансових та інформаційних потоків підприємства за період 2021–2023 рр. ТОВ «Тигрес Люкс»

Наступним етапом нашого дослідження була розробка проекту з удосконалення ефективності логістичних потоків, а саме матеріальних потоків підприємства, щоб покращити управління матеріальними потоками на підприємстві, а саме логістичну діяльність підприємства, слід використовувати складський аутсорсинг через систему Third-Party Logistics Providers (3PL-провайдер).

Дослідили основні переваги складського аутсорсингу через систему 3PL-провайдер. Розраховали загальну вартість послуг за користування складами по кожному з логістичних провайдерів згідно встановлених тарифів та виявили, що найменші витрати на складські послуги логістичного провайдера FM LogisticPlus.

Далі, було проведено оцінку реалізації проекту. На основі попередніх розрахунків, порівняли існуючі витрати на логістичну діяльність з запланованими на основі впровадження аутсорсингу (провайдер FM LogisticPlus). Наступним етапом до шляху удосконалення діяльності була оренда приміщень, тобто їх передача у користування. Було виявлено, що склади ТОВ «Тигрес Люкс» досить старі та потребують ремонту та оновлення обладнання. Тому для обчислення доходу від оренди, необхідно врахувати затрати на поліпшення об'єкта операційної оренди: модернізація, модифікація, добудова, дообладнання, реконструкція. Такі заходи необхідні через те що вони приводять до збільшення майбутніх економічних вигод, які первісно очікувалися від його використання.

Нами було проаналізовано ринок орендних послуг в виробничо-складській сфері. Таким чином, оренда складського приміщення на підприємстві ТОВ «Тигрес Люкс» дозволить зменшити ризики, пов'язані з власністю на

нерухомість, такі як обслуговування, ремонт і страхування. Отже, для підприємства доцільно використання запропонованих шляхів удосконалення, оскільки впровадження цих заходів призведе до зменшення витрат на логістичну діяльність.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Матеріальні потоки і логістичні операції. URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/Logistic12.pdf>
2. Логістика: конспект лекцій. Львів. Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. URL: <https://pidru4niki.com/72615/logistika/logistika>
3. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
4. Біліченко В.В., Буренніков Ю.Ю., Романюк С.О. Основи логістики: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 129 с.
5. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
6. Крикавський Є.В. Логістика. Львів: Львівська політехніка, 2004. 447 с.
7. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Доровський О.В., Кубасова Г.В. Виробнича логістика: навч. посібник. Харків: НФаУ. 2009. 364 с.
8. Гурч Л.М. Логістика: навч. посібник для студ. ВНЗ. Київ: Персонал. 2008. 555 с.
9. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури». 2015. 392 с
10. Бажан Л.І., Яблоков І.В. Концептуальні основи синхронізації матеріального та інформаційного потоків в транспортно-логістичній системі. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2015. Вип. 20. С. 115–138.
11. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч. посібник. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
12. Панчишин Я.М. Забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в інноваційній логістичній системі: дис. . канд. екон. наук : 08.00.03. Харків, Укр. держ. акад. залізничного трансп., 2009. 111 с

13. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством – теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3442>.
14. Ларіна Р.Р., Череп О.Г., Грішин І.Ю., Ілаєва А.О. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.
15. Конкурент: Новини Луцька та Волині URL: <https://konkurent.ua/publication/11389/ce-vazhka-pracya-moyih-batkiv-yaki-riziknuli-vsiv-spivvlasnicya-kompaniyi-tigres/>
16. Сайт ТОВ «Тигрес Люкс» URL: <https://www.tigres.toys/>
17. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том23. №2. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf>
18. Тищенко А.В., Безсмертна О.В. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34396/91414.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
19. Кузьменко А.В., Пильнев В.Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5(05) URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5\\_05\\_uk/30.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/30.pdf)
20. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.
21. Матеріальні потоки і логістичні операції. URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/Logisticl2.pdf>
22. Панасюк К.П. Магістерська дисертація зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Логістика» на тему «Управління матеріальними потоками на виробничому підприємстві» (на прикладі ПАТ Трикотажна фабрика «Роза»). 2018. Київ. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25090/1/Pansjuk\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25090/1/Pansjuk_magistr.pdf).

23. Струк Н.Р. Матеріальні потоки як об'єкт логістичного управління. *Наукові записки*. 2016. 2 (53). URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-53/30.pdf>.
24. Григоров О. В. Техніка матеріальних потоків логістичних систем: навч. посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 496 с.
25. Жарська І.О. Логістика: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
26. Логістика: навчальний посібник для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» всіх форм навчання / за заг. ред. докт. екон. наук, професора О.М. Ястремської. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 272 с.
27. Руденко Г.Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. *Бізнес-інформ*. 2011. № 8. С. 63–65.
28. Кальченко А.Г. Логістика: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.

# ДОДАТКИ