

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»
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ТДВ «РОЖИЩЕНСЬКИЙ
СИРЗАВОД»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Логістика»

(назва освітньої програми)

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

Марценюк Володимир

Олександрович

(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент

Завадська Олена Миколаївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«13» 12 2024 р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

Ковальська Любов Леонідівна

(підпис)

Луцьк – 2024 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

« » 2024 р.

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

Марценюку Володимиру Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства (на матеріалах ТДВ «Рожищенський сирзавод»)

Керівник роботи: к.е.н., доцент Завальська 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 ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Мета предмет, об'єкт дослідження.

Лист 2. Елементи удосконалення логістичної діяльності підприємства.

Лист 3. Принципи логістичної діяльності підприємства.

Лист 4. Основні показники діяльності підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Лист 5. Аналіз логістичної діяльності підприємства.

Лист 7. Аналіз витрат підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод» за елементами операційних витрат за період 2021 – 2023 рр.

Лист 8. Ключові аспекти логістичної діяльності підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод».

Лист 9. Функції відділу логістики підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод».

Лист 10. Основні етапи аутсорсингу на підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод».

Лист 11. Логістичні ризики підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод».

Лист 12. Оцінка експертів та витрати на впровадження системи управління складом.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видачі	завдання прийняття
<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	Примітки
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 03.09.2024</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</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)

Марценюк В.О.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Завадська О.М.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Марценюк В.О. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства (на матеріалах ТДВ «Рожищенський сирзавод»). 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 логістичної діяльності підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження логістичної діяльності підприємства. Досліджено сутність логістичної діяльності підприємства. Виділено підходи до трактування змісту. Розглянуто фактори та принципи логістичної системи підприємства та принципи відділу логістики підприємства. Наведено систему показників аналізу та оцінки логістичної діяльності підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні фінансово-економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз логістичної діяльності підприємства. Проведено оцінку удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Обґрунтовано застосування аутсорсингу як засобу оптимізації логістичних витрат підприємства. Вдосконалено процес управління логістичними ризиками логістичної діяльності підприємства. Здійснено економічне обґрунтування впровадження системи автоматизації складу підприємства.

Ключові слова: логістична діяльність, підприємство, фактори, принципи, ефективність, відділ логістики, аутсорсинг, WMS.

ANNOTATION

Martsenyuk V.O. Ways to improve the logistics activities of the enterprise (based on the materials of ALC “Rozhyschensky cheese factory”). Manuscript.

Qualification work of the 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 of the efficiency of the logistics activities of the enterprise is carried out in the work. In the first chapter of the work, theoretical studies of the logistics activities of the enterprise are carried out. The essence of the logistics activities of an enterprise is studied. Approaches to the interpretation of the content are allocated. The factors and principles of the enterprise logistics system and the principles of the enterprise logistics department are considered. A system of indicators for analyzing and evaluating the logistics activities of enterprise is presented.

In the second section of the work the general characteristics of the enterprise are presented, the main financial and economic indicators of its activity are analyzed. An analysis of the logistics activities of enterprise is carried out. An assessment of improvement of management of the enterprise's logistics activities is carried out.

In the third section of the paper, ways to improve the logistics activities of enterprise are developed. The use of outsourcing as a means of optimizing the logistics costs of enterprise is substantiated. The process of managing logistics risks in the logistics activities of enterprise has been improved. An economic justification for the introduction of an enterprise warehouse automation system has been carried out.

Keywords: logistics activity, enterprise, factors, principles, efficiency, logistics department, outsourcing, WMS.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність логістичної діяльності підприємства	9
1.2. Фактори впливу на логістичну діяльність підприємства	13
1.3. Методи оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	21
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства	25
2.3. Аналіз логістичної діяльності підприємства	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	34
3.1. Застосування аутсорсингу як засобу оптимізації логістичних витрат підприємства	34
3.2. Вдосконалення процесу управління ризиками логістичної діяльності ТДВ «Рожищенський сирзавод»	39
3.3. Економічне обґрунтування впровадження системи автоматизації складу на базі WMS	43
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	48
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Логістична діяльність підприємства – це система управлінських, організаційних та технічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного переміщення, зберігання та обробки товарів, послуг та інформації в межах підприємства і між ним та зовнішнім середовищем, яка включає в себе ряд аспектів.

Логістична діяльність є критично важливою для успішної роботи підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на: задоволеність клієнтів (швидкість і якість доставки), витрати підприємства (ефективність управління запасами та транспортування), конкурентоспроможність на ринку (здатність швидко реагувати на зміни попиту).

Ефективна логістична діяльність допомагає підприємствам оптимізувати свої процеси, знижувати витрати та підвищувати загальну продуктивність.

Питаннями дослідження логістичної діяльності та шляхів її підвищення займалися 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, А. Захарова, М. Білик, Л. Ковальська, В. Банько, А. Кальченко, В. Перебійніс, І. Смирнов, В. Алькема, Новописна Є., Окландер та інші.

Метою дослідження є пошук шляхів удосконалення ефективності функціонування логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні підходи до удосконалення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- дослідити сутність логістичної діяльності підприємства;

- навести класифікацію факторів, методів та принципів логістичної діяльності підприємства та дати їх характеристику;
- розглянути процес оцінки удосконалення ефективності логістичної діяльності підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз і оцінку фінансово-економічних показників його діяльності;
- здійснити оцінку підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства;
- провести оцінку підвищення ефективності підприємства;
- розробити процес оптимізації логістичних витрат на підприємстві;
- вдосконалити процес управління ризиками логістичної діяльності підприємства;
- провести оцінку ефективності реалізації удосконалення логістичної діяльності підприємства.

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

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність логістичної діяльності підприємства

Економічна сутність логістичної діяльності підприємства полягає в управлінні потоками матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективного та безперервного функціонування всіх бізнес-процесів. Логістика охоплює планування, організацію, контроль і виконання різноманітних операцій, пов'язаних із переміщенням товарів і послуг від місця виробництва до споживача.

Основні аспекти економічної сутності логістичної діяльності:

Оптимізація витрат – логістика спрямована на зниження витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням та обробкою товарів. Це дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність.

Управління запасами – ефективне управління запасами допомагає уникнути надлишкових витрат на зберігання та забезпечує своєчасне постачання товарів споживачам.

Планування і прогнозування – логістична діяльність включає аналіз ринку, прогнозування попиту та планування виробництва, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Координація і інтеграція – логістика забезпечує координацію між різними підрозділами підприємства (виробництво, продаж, постачання), а також інтеграцію з зовнішніми партнерами (постачальниками, перевізниками).

Покращення обслуговування клієнтів – висока якість логістичних послуг сприяє задоволеності клієнтів, що є важливим фактором для утримання конкурентних позицій на ринку.

Використання сучасних технологій – сучасні інформаційні технології, автоматизація процесів і використання аналітики сприяють підвищенню ефективності логістичних операцій

Отже, логістична діяльність є важливим елементом загальної стратегії підприємства, що впливає на його фінансові результати, конкурентоспроможність і здатність до інновацій, а також вказує на важливість логістичних процесів.

Логістична діяльність є критично важлива для підприємств, адже ефективна логістика дозволяє зменшити витрати на транспортування, зберігання та обробку товарів. Звичайно ж це суттєво вплине на рентабельність підприємства.

На сьогодні дослідження логістичної діяльності, як невід’ємної частини стратегічного управління підприємством, що впливає на його успіх та довгострокову стійкість набувають актуальності та активізації.

Дослідженням даної проблематики займалися ряд вчених, серед них: «Крикавського Є.В.» [1], «Забуранна Л.» [4], «Вордлоу Д.» [3], «Ковальська Л.» [4], «Степанов В.» [7], «Смирнов І.» [8], «Алькема В.» [2], «Колодізева Т.О.» [2], «Коніщева Н.Й.» [3], «Мельникова К.В.» [4], «Окландер М.А.» [5], Резнік Н.П.» [8], «Скриньковський Р.М.» [9], «Сумець О.М.» [10], «Хвищун Н.В.» [12], «Шкригун Ю.О.» [13].

Проте, трактуванням логістичної діяльності займаються і на сьогодні, адже ефективність впровадження логістичної діяльності на підприємство потребує новітніх технологій та сучасності. Відповідно дане поняття потребує ґрунтовнішого дослідження, а саме показників логістичної діяльності, факторів, які впливають на покращення логістичної діяльності.

Отже, з вище сказаного, може узагальнити, що логістична діяльність також впливає на конкурентоспроможність підприємства.

У таблиці 1.1. наведено підходи до трактування поняття логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 1.1. – Підходи до трактування поняття логістичної діяльності підприємства

Автор	Сутність
Крикавський Є.	«автор вважав, що за допомогою логістичної діяльності підприємства можна створити глобальну логістичну концепцію» [1]
Забуранна Л.	«вважала, що це комплекс елементів, які взаємопов'язані між собою» [4]
Вордлоу Д.	«логістична діяльність, як комплекс функцій бізнесу, що може бути розглянута як безпосередній рух цінностей і має відповідати принципу інтегрованості». [3]
Ковальська Л.	«автор трактує логістичну діяльність, як укупність логістичних рішень і методів їх прийняття» [5, 9]
Степанов В.	«сукупність логістичних рішень і методів їх прийняття» [6]
Смирнов І.	«автор вважав, що логістична діяльність відіграє вагоме місце в досягненні місії, реалізації стратегії підприємства» [7, 9]
Алькем В.	«трактував, логістичну діяльність, як сферу господарювання, яка включає в себе широкий спектр видів логістичної діяльності або замкнутої стійкої системи» [8]
Колодізева Т., Скриньковський Р.	«проаналізували стан логістичної діяльності підприємств та сформували систему діагностики даного виду діяльності» [2]

Джерело: таблиця складена автором на основі джерел (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9)

Варто зазначити, що діяльність, яка показує єдність таких важливих циклів підприємства, як: виробництво, складування, транспортування та обслуговування, впливає на сталий розвиток, адже ефективна логістична діяльність зменшує вплив на навколишнє середовище через оптимізацію маршрутів, зменшення викидів та раціональне використання ресурсів.

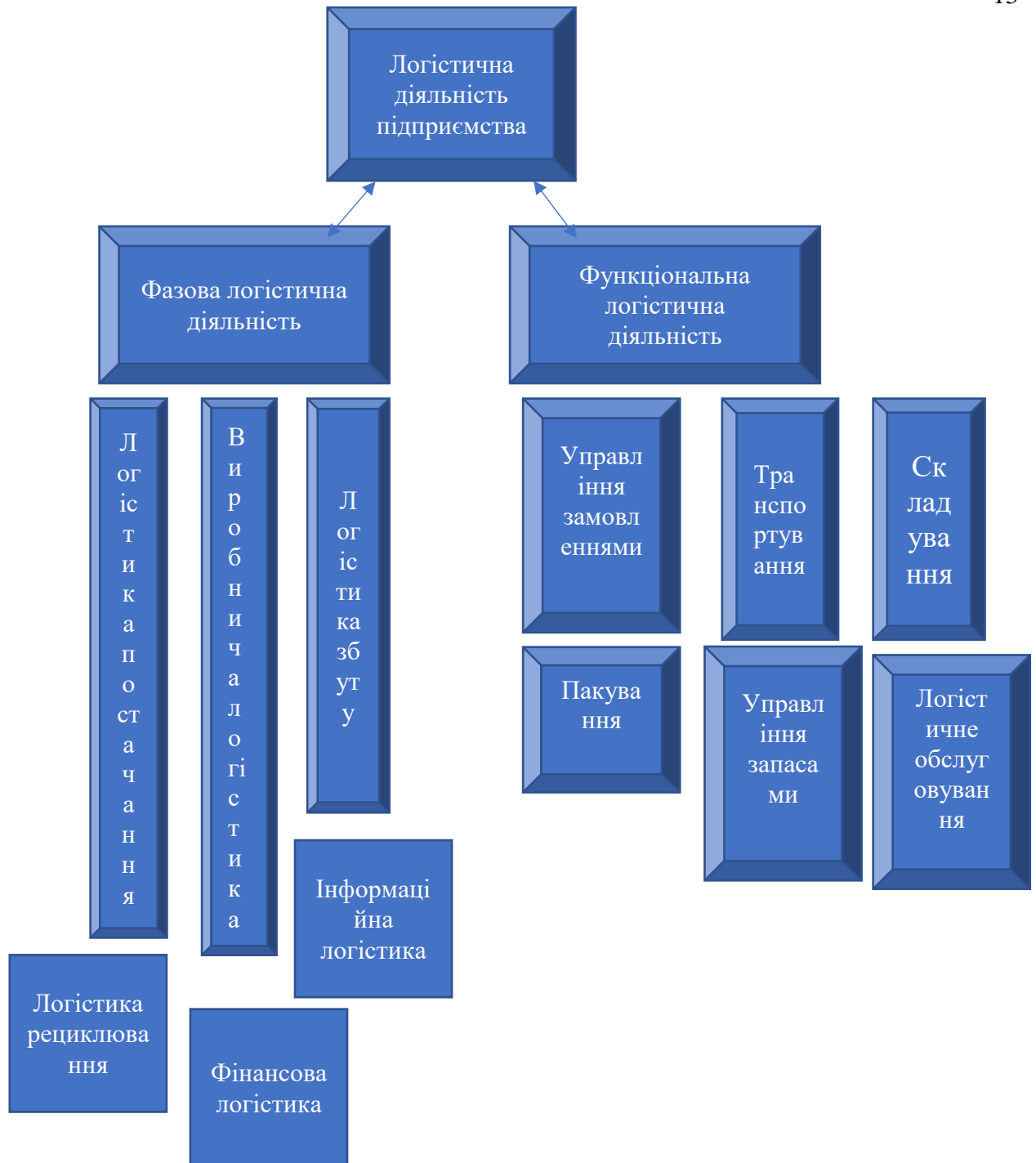


Рисунок 1.1. Види логістичної діяльності підприємства

Таким чином, можемо спостерігати, суттєву значимість для підприємства логістичної діяльності, як в першу чергу формує діяльність підприємства та підвищує та покращує його ефективність на усіх ланках діяльності.

1.2. Фактори впливу на логістичну діяльність підприємства

Логістична діяльність являє собою сукупність елементів, які впливають на зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів, оптимізацію запасів, гнучкість та адаптивність, підвищення конкурентоспроможності, використання трендових технологій та на сталий розвиток.

Досліджуючи логістичну діяльність, а саме фактори впливу на логістичну діяльність підприємства, можна стверджувати, що ряд вчених аналізували дане питання. Серед них українські та іноземні науковці. А саме: Є. Киркавський, В. Шипуліна, А. Семенов, О. Величко, А. Амоша, Дж. Гиг, Д. Клосс, Дж. Сток, Ф. Харрісон, Р. Хендфілд та інші.

У таблиці 1.2. наведені фактори впливу на логістичну діяльність підприємства.

Таблиця 1.2. – Фактори впливу на логістичну діяльність підприємства.

Внутрішні	Зовнішні
<i>Структура підприємства</i> Організаційна структура, управлінські рішення та розподіл обов'язків впливають на ефективність логістичних процесів.	<i>Економічне середовище</i> Загальний стан економіки, рівень інфляції, коливання валютних курсів можуть впливати на витрати та ціни.
<i>Технології</i> Використання сучасних технологій (автоматизація складів, системи управління транспортом) може суттєво підвищити продуктивність.	<i>Конкуренція</i> Наявність конкурентів на ринку впливає на стратегії доставки та обслуговування клієнтів
<i>Кадровий потенціал</i> Кваліфікація та досвід працівників, які займаються логістикою, визначають рівень обслуговування та ефективність процесів.	<i>Законодавство</i> Регуляторні вимоги, митні процедури, екологічні норми можуть обмежувати або сприяти логістичній діяльності
<i>Фінансові ресурси</i> Доступність фінансування для інвестицій у логістичну інфраструктуру та технології.	<i>Технологічний процес</i> Розвиток нових технологій у сфері транспорту та зберігання може змінювати підходи до логістики
<i>Внутрішні процеси</i> Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, таких як управління запасами, планування виробництва та контроль якості.	<i>Соціальні фактори</i> Зміни в споживчих уподобаннях, демографічні тенденції та культурні особливості можуть впливати на попит і відповідно на логістичні рішення
	<i>Інфраструктура</i> Стан транспортної інфраструктури (дороги, порти, аеропорти) визначає швидкість доставки товарів.

Джерело: таблиця складена автором

З таблиці 1.2 можемо бачити, що успішна логістична діяльність потребує комплексного підходу до управління як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Підприємствам важливо постійно аналізувати ці фактори та адаптувати свої стратегії для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Логістична діяльність охоплює широкий спектр факторів, які впливають на результативність логістичних процесів, які зображені на рисунку 1.2.

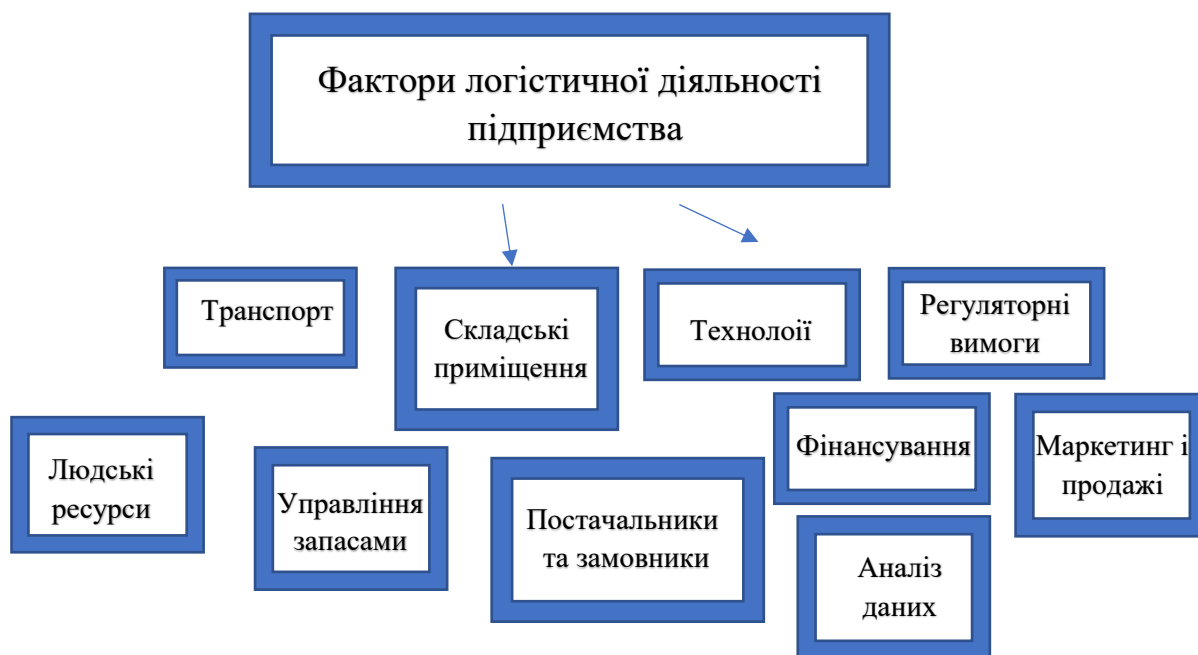


Рисунок 1.2. Фактори впливу на логістичну діяльність підприємства

Отже, фактор впливу на логістичну діяльність підприємства – транспорт, має потужне значення у ефективності логістичної діяльності підприємства, а саме вибір видів транспорту (автомобільний, залізничний, морський, авіаційний) впливає на швидкість, вартість і надійність доставки.

Щодо, складських приміщень, то їх розташування, розмір і обладнання складів можуть значно вплинути на зберігання товарів і їх обробку – це теж вплив на логістичну діяльність підприємства. Технології на сьогодні відіграють важливу роль у розвитку діяльності будь – якого підприємства, а також вважаються потужним фактором впливу на логістичну діяльність підприємства, а саме використання інформаційних технологій для управління запасами та відстеження вантажів.

Управління запасами, безперечно відіграють суттєву роль у логістичній діяльності – оптимізація рівнів запасів для зменшення витрат і забезпечення своєчасного виконання замовлень. Взаємодія з постачальниками та клієнтами, укладання контрактів, умови співпраці – ще один важливий фактор впливу на логістичну діяльність.

А також ще ряд факторів, які впливають на логістичну діяльність підприємства, а саме:

- регуляторні вимоги (дотримання законодавства, стандартів безпеки, екологічних норм та митних процедур);
- фінансування (управління витратами, бюджетування та фінансування логістичних операцій);
- людські ресурси (кваліфікація та навчання персоналу, мотивація працівників);
- маркетинг і продажі (взаємозв'язок між логістикою та маркетинговими стратегіями для задоволення потреб клієнтів);
- аналіз даних (використання аналітики для оцінки ефективності логістичних процесів та прийняття рішень на основі даних).

Ці фактори взаємопов'язані і можуть суттєво впливати на загальну ефективність логістичних систем.

На сьогодні існує низка принципів логістичної діяльності, які є основою формування логістичних систем та процесів. Та свого роду виступають факторами впливу на логістичну діяльність підприємства. До них відносять:

- принцип оптимізації процесів;
- принцип системного підходу;
- принцип гнучкості та адаптивності;
- принцип клієнтоорієнтованості;
- принцип інтеграції інформаційних технологій;
- принцип забезпечення якості;
- принцип екологічної відповідальності.

Принципи, такі як оптимізація витрат та часу, допомагають підприємствам зменшити витрати на транспортування, зберігання та обробку товарів, що підвищує загальну ефективність.

Логістика розглядається як частина загальної системи управління підприємством. Це означає, що всі елементи логістики (постачання, зберігання, транспортування, обробка замовлень) повинні працювати узгоджено для досягнення спільної мети.

Принципи гнучкості швидко реагують на зміни ринку, попиту та інших зовнішніх факторів, що є актуальними у сучасних умовах.

Орієнтація на потреби клієнтів забезпечує більш високу якість обслуговування, що в свою чергу підвищує задоволеність клієнтів і лояльність до бренду.

Використання сучасних технологій для управління інформацією дозволяє покращити планування, моніторинг і контроль логістичних процесів.

Принципи контролю якості допомагають підтримувати високий рівень обслуговування та зменшувати ризики, пов'язані з дефектами або затримками.

Все більше компаній впроваджують принципи сталого розвитку в свою логістичну діяльність, що включає зменшення впливу на навколишнє середовище через оптимізацію маршрутів, використання екологічно чистих транспортних засобів тощо.

Таким чином, принципи логістичної діяльності не лише визначають структуру та функціонування логістичних процесів, але й суттєво впливають на конкурентоспроможність і успіх підприємства в цілому.

1.3. Методи оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства

Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства потребує значної уваги. Багато науковців займались цим питаннями, серед них як і вітчизняні так і іноземні, що зображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Підходи до оцінки ефективної логістичної діяльності підприємства

Науковці	Підходи до оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства
1	2
Крикавський С.В.	«оцінювання ефективності логістичної діяльності вбачає у визначенні рівня продуктивності інтегрованого ланцюга поставок через якісні та кількісні характеристики» [12]. «До якісних характеристик він відносить: - задоволення клієнта (рівень задоволення клієнта); - еластичність (рівень реакції ланцюга поставок на зміни попиту); - рівень інтеграції переміщення інформації і сировини; ефективне управління ризиком (ступінь мінімізації ризику); - ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), До кількісних характеристик відносять: - продуктивність (максимізація продуктивності, максимізація залучення засобів); - витрати (зменшення витрат); - можливості реагування (рівень реалізованих замовлень, частота нетермінових поставок, час реалізації замовлення, зменшення дублювання функцій, частота повернень, рентабельність логістичних витрат); - максимізація продажу; - максимізація прибутку; - повернення від інвестицій» [12].
Гудзь П.В.	«вказує на те, що практично неможливо оцінити всі аспекти функціонування логістичної діяльності, а тому пропонує здійснювати системний аналіз на основі» [13]: - «аналізу вигідності споживача як системного аналізу маршрутів, що дозволяє проаналізувати вигідність кожної зупинки на маршрутах і ефективно перерозподілити час; - аналізу ефективності товарних складів, що визначається їх основними функціями, а також показниками ефективності та продуктивності, які потім співставляються з витратами на зарплату, обладнання, складський простір і з фінансовими інвестиціями. Ці співставлення проводяться як окремо за функціями, так і для всіх функцій разом; - аналізу транспортних витрат; - аналізу консолідації вантажів, що проявляється у визначенні транспортних витрат та об'єднанні малих партій вантажу у великі; - аналізу дохідності продукту як розрахунку "реальних витрат і доходності для виробника від розподілу кожного окремого найменування продукту вздовж всього ланцюгу розподілу (транспортування, обробка, зберігання, обробка замовлень тощо) до кінцевого споживача"; - визначення еталона, що передбачає аналіз показників ефективності від чотирьох до шести конкуруючих фірм з метою визначення методу порівняння фірм при виконанні ними різних задач та/чи процесів; - аналізу нормативної бази та галузевих стандартів» [13].

Продовження таблиці 1.3

1	2
Бауерсокса Д., Клосса Д.	«вимірювання ефективності логістичної діяльності орієнтується на визначенні двох груп логістичних показників: внутрішніх та зовнішніх. Внутрішні показники вони поділяють на такі категорії: витрати, обслуговування споживачів, продуктивність, управління активами, якість. Ці показники мають відобразити ефективність здійснення основних логістичних операцій внутрішніх процесів. Тобто вони потрібні для управлінського контролю за всіма аспектами діяльності підприємства. Потребу у зовнішніх показниках вбачають у виявленні та реалізації очікувань споживачів, як основного орієнтиру логістичної системи» [14].
Колодізева Т.О., Руденко Г.Р.	«вважають методи економічного аналізу, що дозволяють»[15]: - «оцінювати фактичний стан логістичних явищ і процесів; - встановлювати і виявляти джерела і причини проблем; - уточнити короткострокові прогнози розвитку конкретних явищ і процесів; - формулювати висновки та пропозиції, що забезпечать зростання ефективності господарювання. Економічний аналіз логістичних процесів вони пропонують здійснювати за трьома тематичними блоками: аналіз матеріальних та інформаційних процесів (аналіз процесу закупівлі, аналіз запасів, аналіз складських процесів, аналіз процесів продажів); управлінський аналіз логістичних процесів (власне виробництво або закупівля, вибір джерел закупок, ефективність транспортного обслуговування, ефективність складських інвестицій, вибір каналів дистрибуції); аналіз логістичних витрат (аналіз витрат на просування, аналіз витрат на запаси, аналіз витрат на інформаційні процедури)» [15].
Васюк І.В.	«питання ефективності ринково-економічної діяльності підприємства пропонує розглядати на засадах формулювання положень та основ формули ефективності системного логістично-маркетингового управління. У межах системи ефективності він виокремлює п'ять компонентів структури ефективності, які є одночасно основними елементами системи управління, тобто підсистему цілей, підсистему витрат, підсистему коштів, підсистему ефектів і підсистему вартості для клієнта. Основними детермінантами системної формули ефективності логістично-маркетингового управління підприємством він визначає» [16]: - «комплексність потреб покупців і багатовимірні стратегічні ефекти (орієнтація на створення преференцій клієнтів, на зростання адаптаційності діяльності, на процеси, на взаємодію, на інновації, на якість, на час, на місце, на готовність і надійність системи); - передумови розвитку інтеграції в системі маркетингу і логістики; - процес формування ефективності (процеси трансформації, координації, інтеграції та створення вартості)» [16].

Джерело: складено автором на основі (12, 13, 14, 15, 16)

Оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства є важливим етапом управління, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості для покращення.

Існує велике різноманіття методів оцінки логістичної діяльності підприємства, тому вважаємо, що слід використовувати наступні методи оцінки ефективності діяльності підприємства, серед них:

1. Аналіз ключових показників ефективності. (визначення та моніторинг ключових показників ефективності, таких як час доставки, витрати на транспортування, рівень запасів, точність виконання замовлень тощо);
2. «SWOT-аналіз. (оцінка сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), пов'язаних із логістичною діяльністю) (цей метод допомагає виявити основні проблеми та можливості для вдосконалення)» [17];
3. Бенчмаркінг (порівняння логістичних процесів і показників підприємства з кращими практиками інших компаній у галузі, це дозволяє виявити прогалини у власній діяльності та знайти шляхи для поліпшення);
4. Аналіз витрат (оцінка всіх витрат, пов'язаних із логістикою, включаючи транспортування, складування, обробку замовлень та управління запасами, визначення можливостей для зниження витрат без шкоди для якості обслуговування);
5. Моделювання та симуляція (використання комп'ютерних моделей для симуляції логістичних процесів і оцінки їх ефективності, це дозволяє протестувати різні сценарії та приймати обґрунтовані рішення);
6. Оцінка задоволеності клієнтів (проведення опитувань або анкетування клієнтів для визначення рівня їх задоволеності логістичними послугами, зворотний зв'язок від клієнтів може вказати на проблеми в обслуговуванні або доставці);
7. Аудит логістичних процесів (проведення внутрішнього або зовнішнього аудиту для оцінки відповідності логістичних процесів встановленим стандартам і політикам, аудит може виявити неефективності та запропонувати рекомендації щодо поліпшення);
8. Аналіз циклу життя продукту (оцінка впливу логістики на різні етапи життєвого циклу продукту – від постачання сировини до доставки готової

продукції кінцевому споживачу, це допомагає зрозуміти, які етапи потребують вдосконалення);

Вибір методу оцінки ефективності логістичної діяльності залежить від конкретних цілей підприємства, його розміру, галузі та специфіки логістичних процесів. Комбінація кількох методів може дати більш повну картину ефективності логістичної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

У другому розділі нашої роботи більш детально зупинимось на одному з провідних підприємств Волинської області ТДВ «Рожищенський сирзавод», яке існує вже 40 років та спеціалізується на виробництві сироробства та молочних продуктів.

«Рожищенський сирзавод» – це підприємство, яке займається виробництвом молочних продуктів, зокрема різних видів сиру. Він розташований у місті Рожище, що в Україні. Завод відомий своєю продукцією, яка часто виготовляється за традиційними технологіями з використанням якісної сировини» [18].

«Починаючи з 2000 року на Рожищенському сирзаводі регулярно впроваджуються заходи з модернізації виробничого обладнання. Так, у 2004 році на підприємстві добудували камеру для дозрівання твердого сиру, а в 2005-му ввели в експлуатацію нову низькотемпературну холодильну камеру зберігання масла потужністю 400 тонн і холодильну камеру зберігання готової продукції на 100 тонн. У 2007-му завод запустив новий цех сушки молочної сироватки потужністю 7 тонн на добу. Станом на 2008 рік на підприємстві запрацювала автоматизована лінія з фасування твердого сиру» »[18].

«На сирзаводі успішно здійснено реконструкцію маслоцеху з модернізацією лінії пастеризації вершків, а також відбудовано приймально-апаратну ділянку для забезпечення повністю закритого процесу приймання сировини та подачі її на виробництво» [18].

ТДВ «Рожищенський сирзавод» пропонує широкий асортимент молочних продуктів, зокрема різноманітні види сиру. Основні категорії продукції подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основні категорії продукції ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Продукція з незбираного молока	<ol style="list-style-type: none"> 1. Молоко 2. Кефір 3. Ряжанка 4. Йогурт 5. Молоко ультрапастеризоване 6. Сметана 7. Бринза 8. Вершки 9. Фета
Вершкове масло	<ol style="list-style-type: none"> 1. Масло солодковершкове селянське 2. Масло солодковершкове бутербродне 3. Масло солодковершкове екстра 4. Масло солодковершкове шоколадне
Тверді сири	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сир «Український рецепт» 2. Сир «Топлене молоко» 3. Сир «Сметанковий» 4. Сир «Голландський» 5. Сир Кантрі «Пряжене молоко» 6. Сир «Український класичний»
Плавлені сири	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сир плавлений пастоподібний «Вершковий» 2. Сир плавлений пастоподібний «Янтар» 3. Сир плавлений «Голландський» 4. Сир плавлений «Дружба» 5. Сир плавлений «Сметанковий» 6. Сир плавлений «з шинкою»
М'які білі сири	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сир «Сулугуні» 2. Сир «Моцарела» 3. Продукт паста-філата білково-жировий Маргарита
Суміші з вершкового масла та олії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Суміш ромлинно-вершкова «Тульчинська шоколадна» 2. Суміш рослинно -вершкова «Тульчинська ніжна №2» несолонна 3. Суміш рослинно -вершкова «Тульчинська шоколадна» 4. Паста рослинно-молочна 5. Паста «Особлива» 6. Паста «Преміум»
Закуска з сиром	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закуска з сиром «Смаколики «Смажені грибочки» 2. Закуска з сиром «Смаколики «Копчена курочка» 3. Закуска з сиром «Смаколики «Шинка по домашньому»

Складено автором

Щодо, досягнень ТДВ «Рожищенського сирзаводу», то підприємство відзначається:

1. Висока якість продукції, завод використовує сучасні технології та контролює весь процес виробництва, що забезпечує високу якість сировини та готової продукції.

2. Нагороди на виставках, продукція заводу часто отримує нагороди на українських та міжнародних виставках, що підтверджує її конкурентоспроможність.

3. Соціальна відповідальність, завод активно підтримує місцеву громаду, займається благодійністю та екологічними ініціативами.

«Один з основних принципів підприємства – це висока якість усієї продукції, її безпечність, відповідність вимогам законодавства і запитам споживачів. Відповідно до цього принципу на всіх виробничих майданчиках впроваджено систему управління харчовою безпечністю ISO 22000. Її основа – аналіз ризиків харчової безпечності та встановлення критичних точок контролю (НАССР), що дозволяє забезпечити контроль на всіх етапах виробництва і виробляти безпечну продукцію» [18].

Таблиця 2.2. – Аналіз основних показників діяльності підприємства за період 2019–2023 роки ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2023р./2021р.	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	647241	752133	828741	181500	28,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	619698	698011	768833	149135	24,07
Валовий прибуток, тис. грн.	27543	54122	59908	32365	117,5
Чисельність персоналу, чол	1021	988	922	-99	-9,7
Поточні зобов'язання, тис. грн	158 604	125 305	153 213	-5391	-3,4

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Власний капітал, тис. грн	-110 000	23 257	44 663	-65337	-59,4
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	72,91%	100,59%	97,92%	25,01	34,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	5,68%	1,43%	13,19%	7,51	132,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	36,14%	52,01%	43,40%	7,26	20
Матеріальні витрати, тис. грн.	541597	534041	614954	73357	13,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	24841	23367	21406	-3435	-13,9
Рентабельність власного капіталу, %	-77,72%	201,90%	63,03%	-14,69	-18,9
Чиста маржа, %	-0,18%	3,11%	2,58%	2,4	

Розраховано на основі даних звітності підприємства

Отож, як бачимо на підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод» протягом 2021–2023 рр. відбулись певні зміни.

Собівартість реалізованої продукції кожного року зростає у 2023 р. на 149135 тис. грн порівняно з 2021 р. Щодо, чистого доходу, то бачимо тенденцію теж до збільшення, у 2021 році чистий дохід становить 647241 тис. грн, а вже у 2023 році 828741 тис. грн, що свідчить про позитивний сигнал на підприємстві і про успішну його діяльність.

Можемо спостерігати, що чисельність персоналу підприємства з кожним роком зменшується, на це впливає ряд внутрішніх та зовнішніх факторів. До яких відносять наступні: коронавірус, повномасштабне вторгнення в Україну, зміна стратегії бізнесу, економічні фактори, демографічні фактори, негативний клімат у колективі.

Також, зазначимо, що чистий фінансовий результат з кожним роком зменшується, не суттєво, але все ж має тенденцію до зменшення. Цей показник відображає фінансовий результат діяльності підприємства за певний період. Також він показує прибутковість підприємства, отже підприємство є прибутковим.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

Оцінка підприємства за елементами операційних витрат є важливим етапом у фінансовому-економічному аналізі, який дозволяє визначити реальну вартість підприємства з урахуванням усіх витрат, які пов'язані з його діяльністю. Економічні витрати включають не лише прямі витрати, такі як зарплати, матеріали та оренда, а й непрямі витрати, такі як альтернативні витрати, це зображено в таблиці 2.3 за період 2021 – 2023 рр.

Така оцінка підприємства дозволяє та допомагає не лише виявити фінансовий стан підприємства, але й приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення його ефективності та конкурентоспроможності, що є дуже важливо в умовах сьогодення.

Таблиця 2.3. – Аналіз витрат ТДВ «Рожищенський сирзавод» за елементами операційних витрат за період 2021 – 2023 рр.

Елементи операційних витрат	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення за період 2021 – 2023рр.	Відносне відхилення, % за період 2021 – 2023рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	541597	534041	614954	73357	13,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	49075	50692	60487	11412	23,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	11151	16156	18529	7378	66,1
Амортизація, тис. грн	11309	12836	9624	-1685	-14,9
Інші операційні витрати, тис. грн	49856	104164	112525	62669	125,7

Розраховано на основі даних звітності підприємства

Структура витрат на виробництво на підприємстві є важливим індикатором його фінансового стану, ефективності управління та загальної стратегії. Аналіз цієї структури може дати багато корисної інформації про підприємство. Ось кілька ключових аспектів, про які свідчить структура витрат, які показані в таблиці. Проаналізувавши дані таблиці 2.3 та можна стверджувати, що найменше у структурі витрат займає амортизація, яка становити у 2023 році 9624 тис. грн.

Матеріальні затрати у 2022 році зменшились (534041 тис. грн) в порівнянні з 2021 роком (541597 тис. грн), але вже у 2023 році матеріальні затрати зростають (614954 тис. грн). Це свідчить про різні аспекти діяльності підприємства, наприклад, зростання цін на сировину, впровадження нових технологій, проблеми з постачанням і т.д.

Щодо, витрат на оплату праці, до дані по цих витратах постійно збільшуються, це позитивний знак розвитку підприємства, який пов'язаний з зростанням продуктивності праці, покращенням умов праці, зростанням мінімальної заробітної плати, підвищення заробітної плати. Отож, витрати на оплату праці мають тенденцію до зростання, у 2021 році вони становили 49075 тис. грн, а вже у 2023 році – 60487 тис. грн.

Як бачимо, наступний елемент операційних витрат – відрахування на соціальні заходи, також має тенденцію до збільшення. А отже, це свідчить про орієнтацію підприємства на людей та його розвиток. Підприємство прагне підвищити свою соціальну відповідальність, інвестуючи в соціальні програми, що включає підтримку працівників, їхніх сімей. У 2021 році даний показник становив 11151 тис. грн, в 2022 році – 16156 тис. грн, а вже у 2023 році, його значення зросло до 18529 тис. грн.

Амортизаційні витрати можуть надати важливу інформацію про фінансовий стан підприємства, його інвестиційну діяльність, управлінські рішення. У 2022 році в порівнянні з 2021 роком, ми може спостерігати зростання даного показника (від 11309 тис. грн до 12836 тис. грн), адже були придбане нове обладнання, також відбулась заміна активів підприємства та їх оновлення. А вже у 2023 році амортизація зменшилась – 9624 тис. грн, адже підприємство стало більш ефективним у використанні своїх активів.

Наступний елемент операційних витрат – це інші операційні витрати, ми можемо спостерігати його тенденцію до збільшення, що свідчить про зростання обсягів виробництва.

В цілому ТДВ «Рожищенський сирзавод» відповідає запитам ринку та споживачів та проводить орієнтацію на всі верстви населення.

Наступним етапом нашої роботи буде оцінка валового прибутку за групами продукції ТДВ «Рожищенський сирзавод» за період 2022–2023 рр., яка подана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Структура валового прибутку за видами продукції за період 2022–2023 рр. ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Назва продукції	Валовий прибуток, тис. грн.		Питома вага, %	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Сир твердий	19996	39609	13,6	24,4
Сирний продукт	243	3	0,17	0,02
Сир плавлений	4376	6911	3,8	5,20
Сир м'який	6679	6952	5,6	6,5
Сир вершковий	736	816	0,8	0,5
Йогурт	5763	3421	5,6	3,2
Кефір	25151	18885	17,9	15,1
Молоко	27997	18770	19,1	15,0
Ряжанка	8493	1580	7,4	4,6,
Сметана	28591	23654	17,93	13,0
Масло вершкове	15382	14765	8,76	10,3
Сировинна продукція	-1532	1632	-0,86	2,04
Інша продукція	14	290	0,2	0,14
Разом	126507	118518	100	100

Джерело: Складено автором

Динаміка валового прибутку за видами продукції зображена на рисунку 2.1.

Отже, за даними таблиці, можемо спостерігати, яка продукція підприємства користується найбільшим попитом, а яка найменшим.

Валовий прибуток за видами продукції є важливим показником для підприємства, оскільки він дозволяє зрозуміти, яка продукція приносить найбільший прибуток, що зображено на рисунку 2.2.

Можемо спостерігати, тенденцію зростання валового прибутку такого виду продукції, як сир твердий. У 2022 році питома вага його становила 13,6 %, а вже у 2023 році – 24,4 %. Таку ж тенденцію бачимо у таких видах продукції: сир плавлений (у 2022 році – 3,8 %, а у 2023 році – 5,2 %), масло вершкове (у 2022 році – 8,76 %, у 2023 році – 10,3 %).

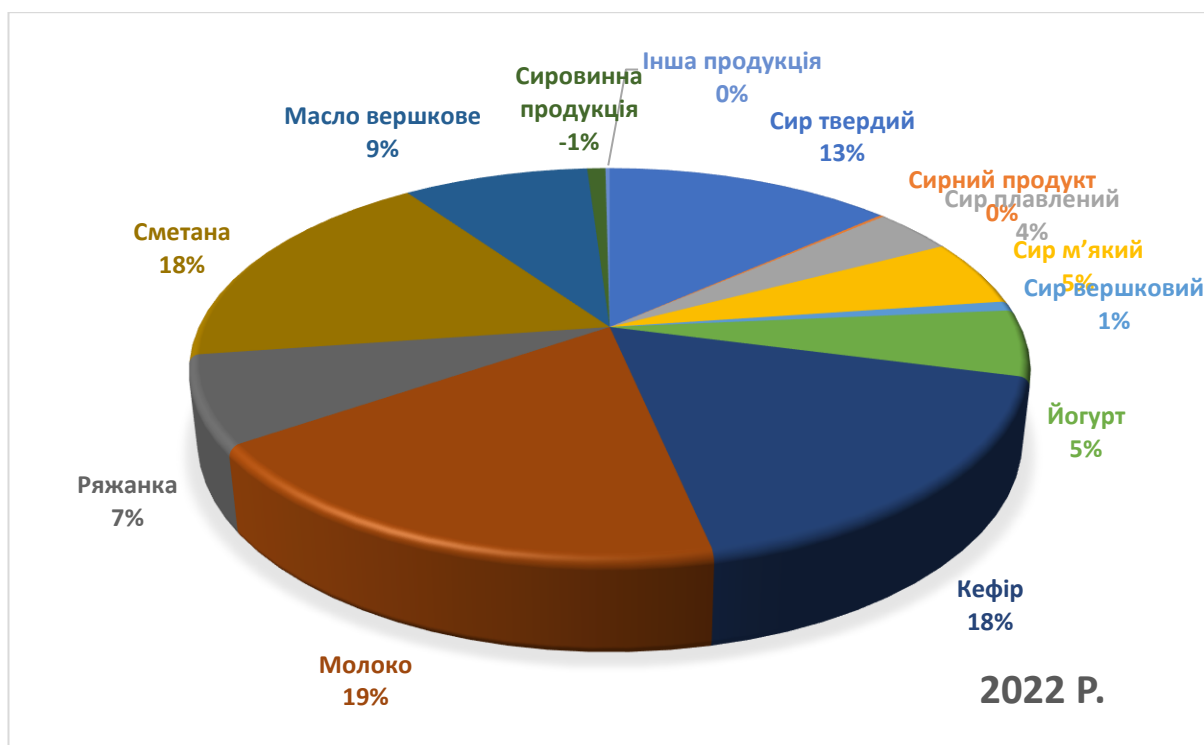


Рисунок 2.1. Динаміка питомої ваги валового продукту за видами продукції ТДВ «Рожищенський сирзавод за 2022 р.

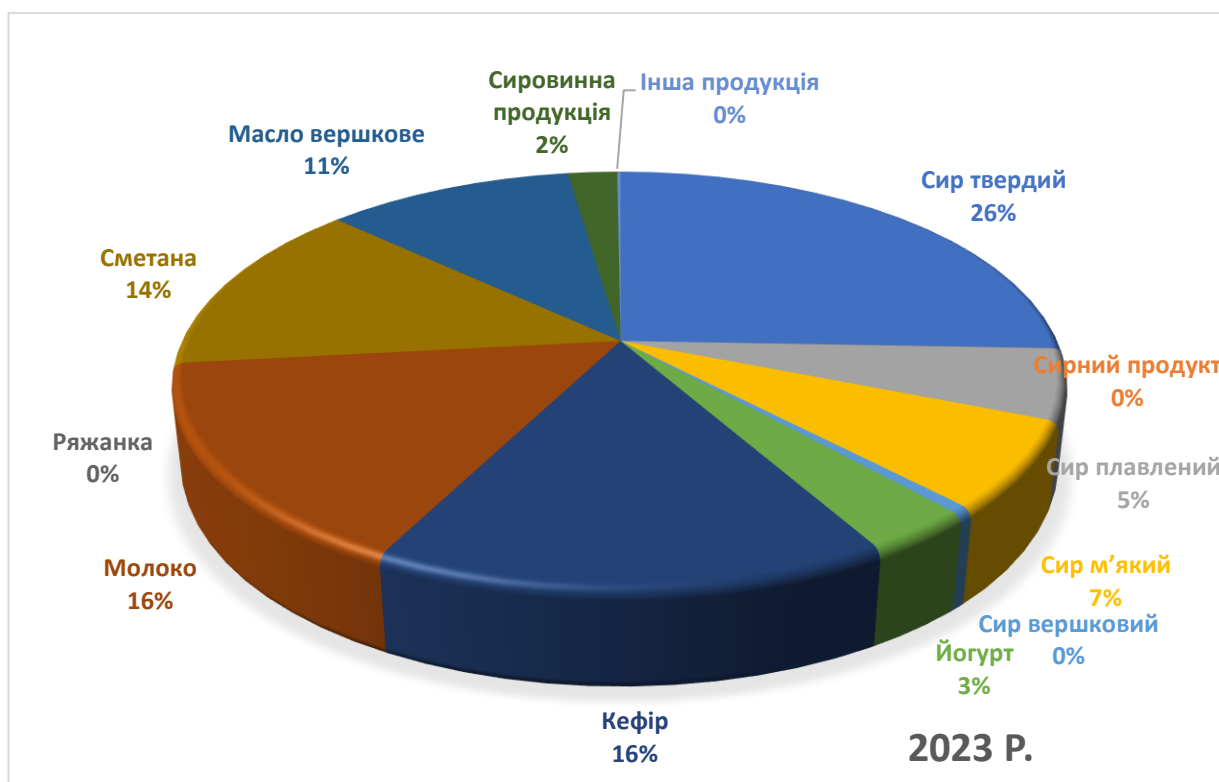


Рисунок 2.2. Динаміка питомої ваги валового продукту за видами продукції ТДВ «Рожищенський сирзавод за 2023 р.

Інші види продукції пішли на спад, тобто їх тенденція спадаюча, що наочно зображено на рисунках 2.1. і 2.2.

Також, ми можемо спостерігати, що найбільшу частку валового прибутку у 2023 році займає така продукція: сметана 14 %, масло 11 %, молоко 16 %, кефір 16 %. Саме структура валового прибутку дозволяє порівняти фінансові результати підприємства з результатами інших компаній у тій же галузі. А також завдяки збільшенню валового прибутку за видами продукції підприємство має спроможність покривати збитки по виробництву за тими видами продукції, які мають тенденцію до спаду.

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є важливим процесом, який дозволяє зрозуміти його здатність генерувати прибуток, управляти витратами, виконувати зобов'язання та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі. Цей процес включає аналіз різних фінансових показників, а також оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Наступним етапом нашої роботи є аналіз логістичної діяльності підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод».

2.3. Аналіз логістичної діяльності підприємства

В умовах сьогодення кожне підприємство будь-якої сфери має свою логістичну систему, тобто певною мірою виконує логістичну діяльність на підприємстві.

Щодо логістичної діяльності на підприємстві, то вона виконує ряд завдань та функцій, основне завдання – це своєчасне забезпечення потреб споживачів з мінімальними витратами, тобто ефективно управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою забезпечення безперервного і своєчасного постачання продукції чи послуг споживачам. Це включає в себе кілька ключових аспектів, які зображені на рисунку 2.3.

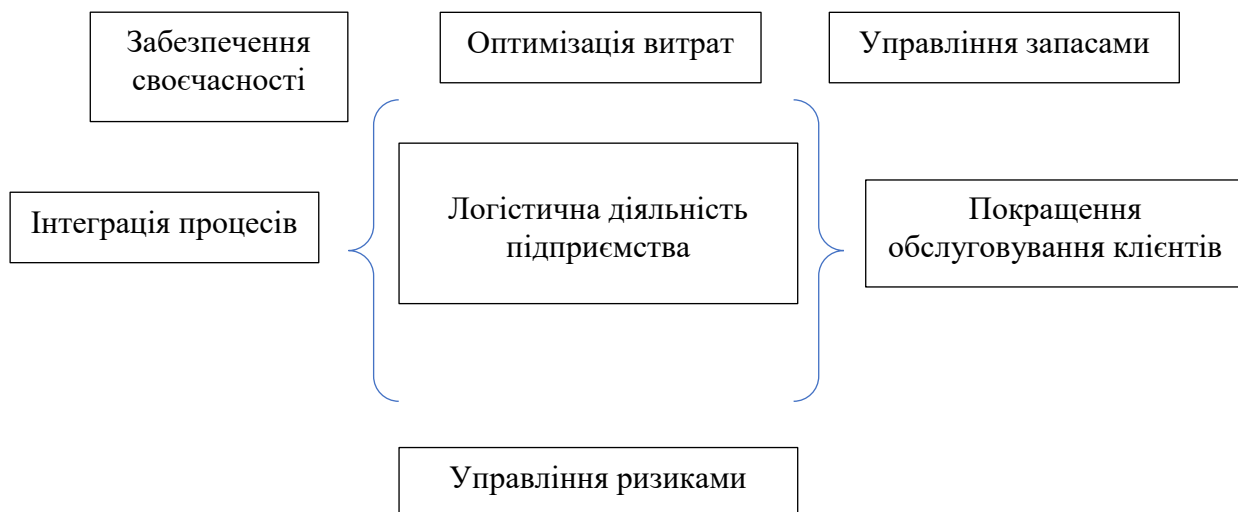


Рисунок 2.3. Ключові аспекти логістичної діяльності підприємства
ТДВ «Рожищенський сирзавод»

1. Оптимізація витрат – зменшення витрат на транспортування, зберігання та управління запасами без шкоди для якості продукції та обслуговування клієнтів.

2. Забезпечення своєчасності – гарантування своєчасної доставки сировини для виробництва та готової продукції до кінцевих споживачів.

3. Управління запасами – підтримка оптимального рівня запасів, щоб уникнути дефіциту або надлишку товарів.

4. Покращення обслуговування клієнтів – задоволення потреб споживачів шляхом забезпечення високої якості обслуговування, швидкості доставки та доступності продукції.

5. Інтеграція процесів – скоординування всіх етапів ланцюга постачання – від постачання сировини до доставки готової продукції, щоб забезпечити ефективність і злагодженість.

6. Адаптація до змін – швидке реагування на зміни в ринковій ситуації, попиті, технологіях і законодавстві.

7. Управління ризиками – виявлення та мінімізація ризиків, пов'язаних із постачанням, виробництвом і розподілом продукції.

Всі ці завдання спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод», підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку.

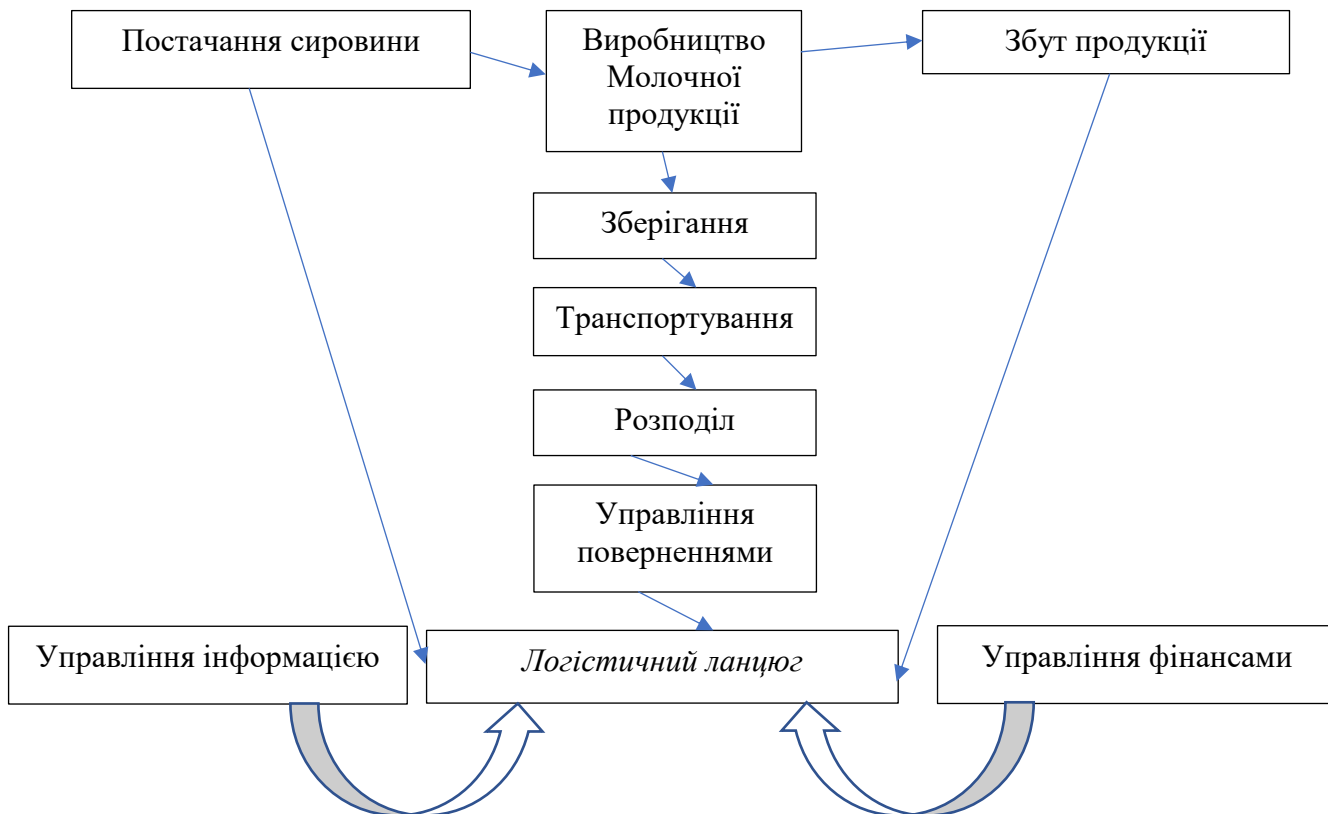


Рисунок 2.4. Логістичний ланцюг створення та доведення до споживача готової продукції ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Логістичний ланцюг підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод, складається з кількох ключових ланок, які представлені на рисунку 2.5, та які забезпечують ефективне управління постачанням, виробництвом, розподілом продукції.

Основні ланки логістичного ланцюга ТДВ «Рожищенський сирзавод»

1. Постачання сировини – закупівля молока та інших інгредієнтів, необхідних для виробництва сиру. Це включає в себе вибір постачальників, контроль якості сировини та організацію її доставки на завод.

2. Виробництво – процес переробки сировини у готову продукцію. Це включає в себе технологічні етапи виробництва сиру, контроль за якістю на всіх етапах, а також управління виробничими потужностями.

3. Зберігання – організація складування готової продукції. Це може включати холодильні приміщення для зберігання сиру, контроль температури та вологості, а також управління запасами.

4. Транспорт – організація доставки готової продукції до споживачів або дистриб'юторів. Це може включати в себе як внутрішній транспорт (в межах підприємства), так і зовнішній (доставка до клієнтів).

5. Розподіл – управління каналами збуту, включаючи оптові та роздрібні продажі. Це може включати співпрацю з дистриб'юторами, магазинами та іншими торговими точками.

6. Управління поверненнями – обробка повернень або реєстрацій від клієнтів, що можуть виникнути у разі невідповідності продукції стандартам якості або інших проблем.

7. Інформаційні потоки – управління інформацією на всіх етапах логістичного ланцюга, включаючи замовлення, облік запасів, моніторинг доставки та звітність.

8. Фінансові потоки – управління фінансами, пов'язаними з закупівлею сировини, виробництвом та продажем продукції.

Кожна з цих ланок є важливою для забезпечення ефективності роботи логістичної діяльності підприємства та загалом підприємства, а також задоволення потреб споживачів.

Метою відділу логістики підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод» є забезпечення ефективного управління процесами постачання, зберігання, транспортування та розподілу продукцію.

Для досягнення цієї мети відділ логістики повинен забезпечити розробку логістичних стратегій, планів постачання та розподілу продукції; контроль за рівнем запасів сировини та готової продукції, оптимізація їх обсягів для уникнення дефіциту або надлишків; організацію процесу закупівлі сировини та

матеріалів, що використовуються в виробництві; організацію доставки сировини на підприємство та готової продукції до споживачів, вибір оптимальних маршрутів і видів транспорту; управління складськими приміщеннями, організація зберігання продукції, контроль за її якістю та умовами зберігання; організація процесу доставки готової продукції до клієнтів, управління логістичними каналами; моніторинг ефективності логістичних процесів, аналіз витрат і виявлення можливостей для покращення; взаємодію з відділами виробництва, маркетингу та продажу для забезпечення синергії в роботі підприємства.

Тобто забезпечити функції відділу логістики ТДВ «Рожищенський сирзавод», які схематично зображені на рисунку 2.5.

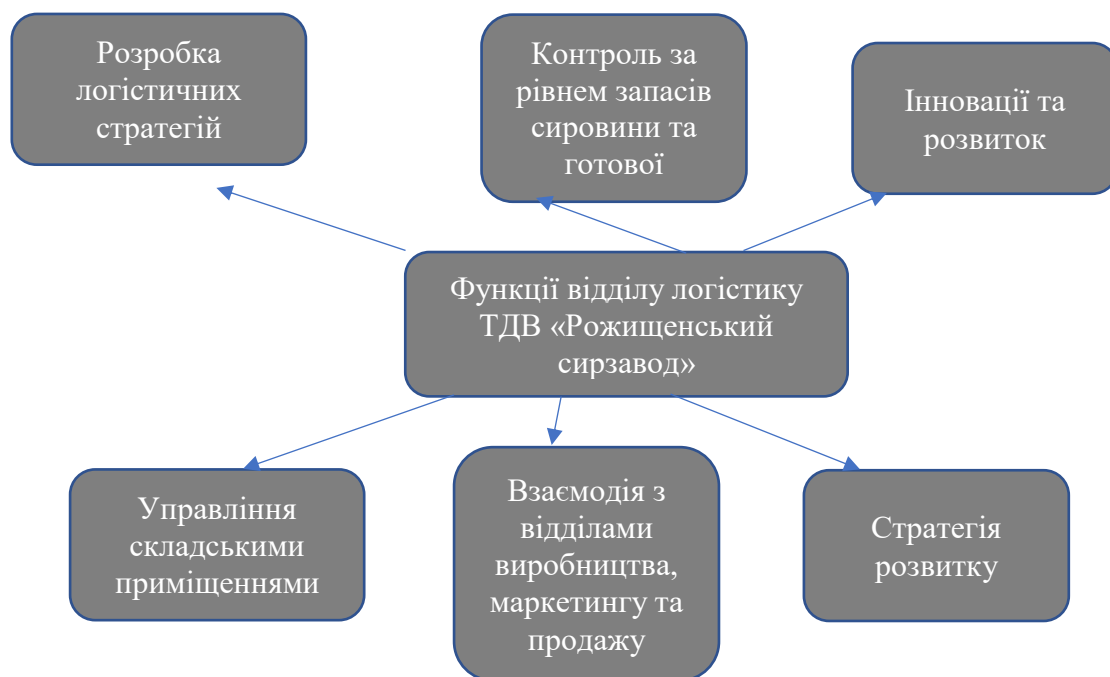


Рисунок 2.5. Функції відділу логістики ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Аналізуючи логістичну діяльність підприємства, а саме відділ логістики ТДВ «Рожищенський сирзавод» можна стверджувати, що дане підприємство має на меті забезпечення певних функцій, які в свою чергу забезпечують безперебійну поставку молочних продуктів, та завдяки чому підприємство є конкурентоспроможним на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Застосування аутсорсингу як засобу оптимізації логістичних витрат підприємства

Логістична діяльність має значний вплив на функціонування підприємства, оскільки дана діяльність охоплює всі етапи постачання, зберігання, транспортування та обробку товарів. Є ключові моменти, які показують важливість логістичної діяльності для підприємства, а саме:

- оптимізація витрат (ефективна логістика дозволяє зменшити витрати на транспортування, зберігання та обробку товарів. Це досягається через оптимізацію маршрутів, використання сучасних технологій і управлінських практик);

- покращення обслуговування клієнтів (швидка та надійна доставка товарів підвищує задоволеність клієнтів. Логістика забезпечує своєчасне виконання замовлень, що сприяє зміцненню відносин з клієнтами та підвищенню їхньої лояльності);

- зниження запасів (ефективна логістична діяльність дозволяє зменшити обсяги запасів, що знижує витрати на зберігання та ризики, пов'язані з утриманням товарів. Це досягається за рахунок точного прогнозування попиту і впровадження систем управління запасами);

- гнучкість у реагуванні на зміни (сучасні логістичні системи дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін у попиті або умовах ринку. Це допомагає уникати затримок і втрат);

- підвищення продуктивності (оптимізація логістичних процесів може призвести до підвищення загальної продуктивності підприємства. Наприклад,

зменшення часу на обробку замовлень або спрощення процедур доставки може звільнити ресурси для інших важливих бізнес-операцій);

– краща координація та комунікація (ефективна логістика передбачає тісну взаємодію між різними підрозділами підприємства, такими як виробництво, продажі та фінанси. Це сприяє кращій координації дій і зменшує ризики помилок);

– використання технологій (інтеграція сучасних технологій, таких як автоматизація, аналітика даних і системи управління ланцюгами постачання (SCM), підвищує ефективність логістичних процесів і дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення);

– конкурентоспроможність (компанії з ефективною логістикою можуть пропонувати кращі умови для своїх клієнтів, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку).

Отже, логістична діяльність є критично важливою для забезпечення загальної ефективності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на витрати, обслуговування клієнтів, продуктивність і конкурентоспроможність.

У процесі оцінки логістичної діяльності підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод» було виявлено, що логістичний ланцюг складається з двох частин, відповідно управління якими відбувається за такими принципами: управління постачанням та управління попитом. Поставки молока є рушійним фактором та змушують підприємство дуже швидко переробляти сировину, яка надійшла. А щодо попиту, то щодня надходять тисячі замовлень і підприємство повинно виконати їх вчасно. На складах не можна зберігати довго продукцію, адже існують обмеження по термінах їх зберігання. Тому слід оптимально балансувати між постачанням та попитом.

На ТДВ «Рожищенський сирзавод» застосовується централізований метод доставки сировини на підприємстві, який передбачає організацію постачання сировини через єдину, централізовану систему, що має на меті оптимізацію процесів закупівлі, транспортування та зберігання сировини.

Централізований підхід дозволяє створити єдину систему управління постачаннями, що забезпечує координацію дій усіх підрозділів, які беруть участь у процесі постачання сировини. Це допомагає уникнути дублювання зусиль та зменшує ризик помилок.

Завдяки централізації закупівель можна знижувати витрати на сировину через укладання контрактів з постачальниками на вигідніших умовах. Це також дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання. Дана система дозволяє більш ефективно контролювати якість сировини, оскільки всі закупівлі здійснюються через один відділ або підрозділ, що спеціалізується на перевірці та оцінці постачальників.

Централізований метод забезпечує кращі можливості для планування потреб у сировині, оскільки інформація про запаси та споживання є зосередженою. Це дозволяє більш точно прогнозувати потреби в сировині та уникати дефіциту або надлишків. Централізоване постачання спрощує логістичні процеси, оскільки всі відправлення сировини можуть бути організовані за єдиною схемою, що сприяє зменшенню часу на доставку.

Централізація дозволяє підприємству формувати стратегічні партнерства з постачальниками, що підвищує надійність і стабільність постачань сировини, а також зорганізувати оптимальні графіки доставки сировини, створити автомобільний парк.

У разі змін у ринку або потребах підприємства централізована система може швидше реагувати на ці зміни, оскільки інформація про запаси та потреби зосереджена в одному місці.

У випадку ТДВ «Рожищенський сирзавод», застосування централізованого методу доставки сировини може сприяти підвищенню загальної ефективності виробництва, зменшенню витрат та покращенню якості продукції, а також оптимізувати матеріальний потік.

Підприємство не користується геоінформаційними системами в зв'язку з тим, що на підприємстві немає логістичного відділу. Тому, відповідно відбуваються збої в розвантаженні та завантаженні продукції, так як потрібно

користуватись допомогою Google Maps, для того щоб вибудувати маршрути, а суттєві та часті технічні проблеми призводять до збою програми, а це впливає на ефективність логістичної діяльності підприємства.

З метою скорочення логістичних витрат на підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод», для ефективної діяльності та оптимізації логістичних витрат, доцільно було б застосувати логістичний аутсорсинг. В такому випадку логістичні послуги стають платними та виносяться за межі підприємства. Основні етапи аутсорсингу представлені на рисунку 3.1

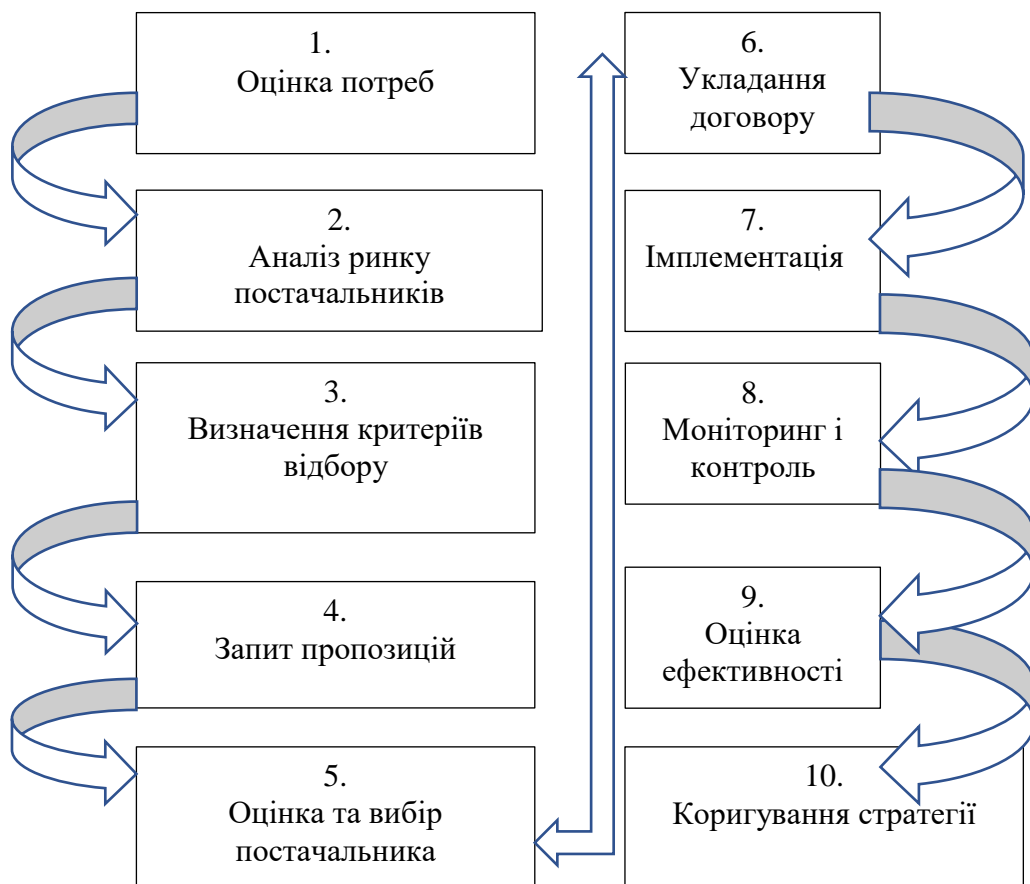


Рисунок 3.1. Основні етапи аутсорсингу на підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Зміст основних етапів аутсорсингу на підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод» полягає у наступному:

1. На першому етапі підприємство визначає, які функції або процеси можуть бути передані на аутсорсинг. Це може стосуватися виробничих, логістичних, адміністративних або IT-процесів.

2. Після визначення потреб слід провести аналіз ринку, щоб знайти потенційних постачальників послуг. Важливо оцінити їхню репутацію, досвід, фінансову стабільність та можливості.

3. На третьому етапі необхідно встановити критерії для оцінки постачальників, такі як вартість послуг, якість, терміни виконання, наявність сертифікацій та інших вимог.

4. Після визначення критеріїв підприємство може надіслати запити на пропозиції обраним постачальникам. Це дозволить отримати детальні комерційні пропозиції та умови співпраці.

5. На основі отриманих пропозицій проводиться оцінка постачальників відповідно до встановлених критеріїв. Вибір постачальника може включати переговори щодо умов контракту.

6. Після вибору постачальника укладається договір, в якому чітко прописуються умови співпраці, обсяги послуг, терміни, ціни та інші важливі аспекти.

7. На цьому етапі відбувається передача процесів на аутсорсинг. Важливо забезпечити належну комунікацію між підприємством і постачальником для успішної інтеграції.

8. Після впровадження аутсорсингу необхідно здійснювати регулярний моніторинг якості послуг, що надаються, та виконання умов договору. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати співпрацю.

9. Після певного часу потрібно провести оцінку результатів аутсорсингу. Це включає аналіз економічних вигод, покращення процесів і загального впливу на бізнес.

10. На основі оцінки ефективності підприємство може прийняти рішення про продовження, зміну або припинення співпраці з постачальником аутсорсингових послуг.

Таким чином, саме за допомогою застосування аутсорсингу на підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод», дане підприємство може удосконалити логістичну діяльність, оптимізувати логістичні витрати та збільшити прибуток.

3.2. Вдосконалення процесу управління ризиками логістичної діяльності ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Потенційні загрози або невизначеності, які можуть негативно вплинути на ефективність і безперервність логістичних процесів на підприємстві, які виникають на різних етапах логістичного ланцюга, таких як постачання, транспортування, складування та розподіл товарів називаються логістичними ризиками.

Логістичні ризики на підприємствах можуть бути спричинені різними факторами, які зображені на рисунку 3.2.

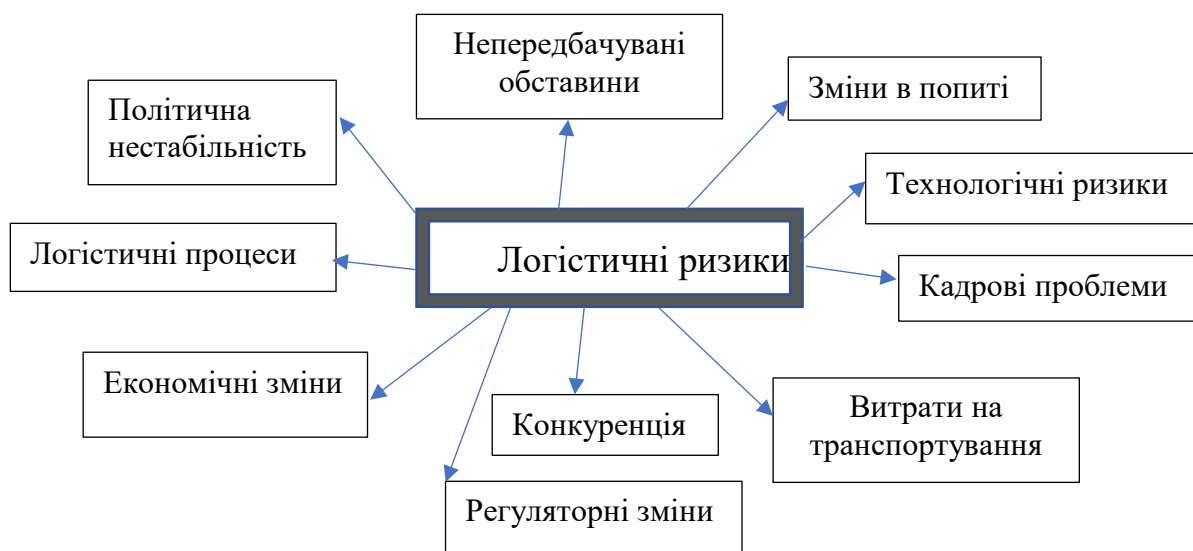


Рисунок 3.2. Фактори, що спричиняють логістичні ризики на підприємстві

Першим фактором, що спричиняє логістичні ризик є – непередбачувані обставини, а саме природні катастрофи (потопи, урагани, землетруси) можуть порушити логістичні ланцюги. Економічні зміни – також є фактором, що спричиняє логістичні ризики (коливання валютних курсів, інфляція або зміни в

податковій політиці можуть вплинути на витрати та ціни). Політична нестабільність, теж провокує логістичні ризики (конфлікти, санкції або зміни в урядовій політиці можуть ускладнити міжнародну торгівлю).

Наступним фактором є – технологічні ризики (збої в інформаційних системах, кібератаки або застарілі технології можуть призвести до втрати даних або затримок у постачанні). Логістичні процеси (неправильне планування, недостатня координація між підрозділами або ненадійні постачальники можуть призвести до затримок і втрат). Зміни в попиті (різкі коливання попиту можуть призвести до надлишків або нестачі товарів).

Регуляторні зміни, теж впливають на логістичні ризики (нові закони або норми можуть вимагати додаткових витрат на відповідність). Також кадрові проблеми (нестача кваліфікованих працівників або висока плинність кадрів можуть вплинути на ефективність логістики).

Ще одним фактором впливу є – витрати на транспортування (зростання цін на паливо чи зміни в тарифах перевізників можуть збільшити витрати),. Конкуренція (зростаюча конкуренція може змусити підприємства знижувати ціни або покращувати обслуговування, що може вплинути на прибутковість).

Управління цими ризиками є важливим аспектом для забезпечення стабільності та ефективності логістичних процесів на підприємствах.

Логістичні ризики підприємства можна поділити на кілька категорій в залежності від різних критеріїв. Ось основні з них:

1. За джерелами виникнення:

– внутрішні ризики (пов'язані з внутрішніми процесами та системами підприємства, такими як помилки в управлінні, неефективні процедури, технічні збої, недостатня кваліфікація персоналу);

– зовнішні ризики (викликані факторами, що виходять за межі контролю підприємства, такими як природні катастрофи, політична нестабільність, зміни в законодавстві, економічні кризи).

2. За характером впливу:

- фінансові ризики (пов'язані з коливаннями цін на сировину, валютними курсами, змінами в умовах кредитування);
- операційні ризики (виникають через проблеми в процесах постачання, транспортування або складування товарів);
- репутаційні ризики (пов'язані з негативним впливом на імідж компанії через ненадійність у виконанні зобов'язань перед клієнтами або партнерами).

3. За етапами логістичного процесу:

- ризики постачання (пов'язані з ненадійністю постачальників, затримками у доставці сировини або комплектуючих);
- транспортні ризики (включають ризики, пов'язані з перевезенням товарів, такі як аварії, крадіжки, затримки через погодні умови);
- складські ризики (пов'язані з проблемами у складуванні товарів, такими як переповненість складів, пошкодження товарів або помилки в обліку).

4. За ймовірністю виникнення:

- високий ризик (ймовірність виникнення події є значною, і вона може суттєво вплинути на діяльність підприємства);
- середній ризик (ймовірність виникнення події є помірною, і наслідки можуть бути значними, але не критичними);
- низький ризик (ймовірність виникнення події є низькою, але наслідки можуть бути серйозними у випадку реалізації).

Цей поділ дозволяє підприємствам більш ефективно ідентифікувати, аналізувати та управляти логістичними ризиками, адаптуючи свої стратегії для мінімізації негативних наслідків.

На підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод» можливі логістичні ризики, які пов'язані з технологічним процесом та мають вплив на виробничі процеси, якість продукції та загальну ефективність підприємства і відображені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3. Логістичні ризики підприємства
ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Так як, ризик є випадковою величиною, то для оцінки ризиків логістичної діяльності підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод» проведемо експертну оцінку через призму думок логістів-експертів, запропонувавши кожному експерту (5 експертів) 7 ризиків, які є найбільш важливі на сьогодні для нашого підприємства, оцінка відбулась за 10 бальною шкалою. Результати дослідження відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Оцінка експертів

Ризики	Оцінки експертів				
	1	2	3	4	5
Проблеми з постачанням сировини та матеріалів	3	8	1	1	2
Розкрадання сировини під час зберігання	5	10	9	8	9
Проблеми з транспортуванням	6	5	6	7	6
Проблеми зі зберігання готової продукції	2	3	4	6	4
Старіння запасів	1	2	5	4	5
Відсутність достатньо складських приміщень	4	7	5	5	5
Збої в інформаційних системах	8	9	8	10	8

Таким чином, логістичні ризики на підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод» слід виявляти під дією факторів на логістичну діяльність підприємства, що дозволить визначити і оцінити ризики, які допоможуть підприємствам приймати обґрунтовані рішення і зменшувати негативні наслідки ризиків у своїй діяльності.

3.3. Економічне обґрунтування впровадження системи автоматизації складу на базі WMS

В умовах сьогодення цифровізація будь-якої діяльності є трендовою. Підприємство ТДВ «Рожищенський сирзавод» не є винятком, адже його діяльність направлена на високий результат та конкурентоспроможність на ринку. Тому впровадження WMS (Warehouse Management System) – системи управління складом, є актуальним рішенням для даного підприємства.

WMS – це система управління складом, яка автоматизує процеси обліку, зберігання та переміщення товарів на складі. Вона дозволяє оптимізувати роботу складу, зменшити час на виконання замовлень, підвищити точність обліку та зменшити витрати.

Для того щоб правильно ввести в дію систему управління складом, слід обґрунтувати проблеми, які пов'язані з складуванням.

Дослідження проведенні в роботі показали, що для підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод» найважливішими та серйозними проблемами є такі, які можливо вирішити за допомогою впровадження WMS, серед них:

- збільшення точності та ефективності виконання операцій на складі;
- зберігання і наступний аналіз операцій з прийнятою сировиною, відвантаженим товаром і з тим, що зберігається на складі;
- збір та відображення у зручному для операторів вигляді інформації про стан складу у реальному часі.

Для того щоб розрахувати економічний ефект від впровадження даної системи – системи управління складом на підприємство ТДВ «Рожищенський сирзавод», слід скористатись деякими показниками, які пов'язані з витратами на впровадження та які зображені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Витрати на впровадження системи управління складом

Витрати	Значення, грн
Витрати на придбання програмного забезпечення	166 800 тис .грн
Витрати на апаратне забезпечення (сервери, комп'ютери, термінали)	200 тис. грн
Витрати на навчання персоналу	50 тис. грн
Витрати на інтеграцію з існуючими програмами	50 тис. грн
Потенційні витрати на консалтинг	20 тис. грн
Разом	486 800 тис. грн

Складено автором

Впровадження WMS на ТДВ «Рожищенський сирзавод» може стати важливим кроком у модернізації виробничих та складських процесів, що в свою чергу позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства, а також дозволить здійснити підбір обладнання для автоматизації складської логістики, надає можливості для компанії: полегшує переміщення позицій по складу, швидкий і точний відбір товару для замовлення, швидке та структуроване відвантаження товару, знижує ризики пошкоджень та спрощує облік, надає можливість регулярної інвентаризації, що дозволяє точніше контролювати залишки товарів на підприємстві та їх рух.

Впровадження системи управління складом на підприємство є ідеальним рішенням для оптимізації ТДВ «Рожищенський сирзавод».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено теоретичні та прикладні дослідження підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження логістичної системи підприємства. Проведено огляд літератури поняття логістичної діяльності. Це дозволило виділити такі підходи до трактування логістичної діяльності. Проведено аналіз факторів логістичної діяльності підприємства та визначили, що до елементів логістичної діяльності підприємства належать: постачальники, виробництво, складське господарство, транспортування, маркетинг та продаж та логістика управління.

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження ефективності логістичної діяльності підприємства. У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження логістичної діяльності підприємства. Досліджено сутність логістичної діяльності підприємства. Виділено підходи до трактування змісту. Розглянуто фактори та принципи логістичної системи підприємства та принципи відділу логістики підприємства. Наведено систему показників аналізу та оцінки логістичної діяльності підприємства. Розглянуто види логістичної діяльності підприємства.

Можемо спостерігати, суттєву значимість для підприємства логістичної діяльності, як в першу чергу формує діяльність підприємства та підвищує та покращує його ефективність на усіх ланках діяльності. Також, розглянуто фактори впливу на логістичну діяльність підприємства.

У другому розділі роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні фінансово-економічні показники його діяльності. Здійснено аналіз логістичної діяльності підприємства. Проведено оцінку удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства.

Оцінка підприємства дозволяє та допомагає не лише виявити фінансовий стан підприємства, але й приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення його ефективності та конкурентоспроможності, що є дуже важливо

в умовах сьогодення. Проаналізовано витрати ТДВ «Рожищенський сирзавод» за елементами операційних витрат за період 2021 – 2023 рр.

Була проведена оцінка валового прибутку за групами продукції ТДВ «Рожищенський сирзавод» за період 2022–2023 рр. Було обґрунтовано, що логістичного ланцюг веде до створення та доведення до споживача готової продукції ТДВ «Рожищенський сирзавод»

Логістичний ланцюг підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод, складається з кількох ключових ланок, які забезпечують ефективне управління постачанням, виробництвом, розподілом продукції.

Проаналізовано логістичну діяльність підприємства, а саме відділ логістики ТДВ «Рожищенський сирзавод» можна стверджувати, що дане підприємство має на меті забезпечення певних функцій, які в свою чергу забезпечують безперебійну поставку молочних продуктів, та завдяки чому підприємство є конкурентоспроможним на ринку.

У третьому розділі роботи розроблено шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Обґрунтовано застосування аутсорсингу як засобу оптимізації логістичних витрат підприємства. Вдосконалено процес управління логістичними ризиками логістичної діяльності підприємства. Здійснено економічне обґрунтування впровадження системи автоматизації складу підприємства.

З метою скорочення логістичних витрат на підприємстві ТДВ «Рожищенський сирзавод», для ефективної діяльності та оптимізації логістичних витрат, доцільно було б застосувати логістичний аутсорсинг, а також основні етапи аутсорсингу.

Проведено оцінку ризиків логістичної діяльності підприємства ТДВ «Рожищенський сирзавод», проведемо експертну оцінку через призму думок логістів-експертів, запропонувавши кожному експерту (5 експертів) 7 ризиків, які є найбільш важливі на сьогодні для підприємства, оцінка відбулась за 10 бальною шкалою.

Впроваджено WMS на ТДВ «Рожищенський сирзавод», що може стати важливим кроком у модернізації виробничих та складських процесів, що в свою чергу позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства, а також дозволить здійснити підбір обладнання для автоматизації складської логістики, надає можливості для компанії: полегшує переміщення позицій по складу, швидкий і точний відбір товару для замовлення, швидке та структуроване відвантаження товару, знижує ризики пошкоджень та спрощує облік, надає можливість регулярної інвентаризації, що дозволяє точніше контролювати залишки товарів на підприємстві та їх рух.

Доведено, що запропоновані заходи дозволять удосконалити управління логістичною діяльністю підприємства та успішно себе позиціонувати у зовнішньому середовищі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: підручник. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 288 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4230>
2. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика: навч. посібник. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.
3. Публікаційна карта НУХТ. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28537/1/1.pdf>
4. Забуранна Л.В., Глущенко О.М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4(12). С. 182–191.
5. Банько В.Г. Логістика: навч. посібник. Київ: КНТ, 2013. 345 с.
6. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 85 с.
7. Перебийніс В.І., Перебийніс О.В. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. 312 с.
8. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 224 с.
9. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2504/1/56_Smyrnova_2018.pdf
10. Тюріна Н.М, Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
11. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 3 (20) С.242 – 248.
12. Карвовський Я.І., Блонський К.М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. *Вісник нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. Логістика. 2016. №552. С. 35–39.

13. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. 351 с.
14. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. 2015. №4. С.139–142.
15. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Інноваційні технології в логістиці: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2013. 268 с.
16. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.
17. SWOT-АНАЛІЗ – метод попередження фінансових небезпек. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_3/275_Ste.pdf
18. Сайт «Рожищенський сирзавод». URL: <https://terrafood.ua/archives/factory/rozhishhenskij-sirzavod>
19. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf
20. Управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
21. Шишкін В.О., Решетньова А.В., Колодізева Т.О. Особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах. Збірник наукових праць Мукачівського державного університету. 2016. Вип. 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/90.pdf
22. Офіційний сайт компанії Apply Logistic Consulting. URL: <http://www.logist.by/>
23. Офіційний сайт американської Асоціації операційного менеджменту APICS. URL: <http://www.apics.org/>.

24. Ковальська Л.Л., Савка Б.Р. Логістична інфраструктура регіону: особливості формування та розвитку: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2013. 286 с.

25. Гладкова О.В., Приймак Ю.О. Логістичний менеджмент в системі управління підприємством. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/19356/1/132-134.pdf>

26. Мартинова Л.Б., Шарко В.В. Показники оцінки логістичних технологій промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Т.31 (70). №2. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/39.pdf

27. Гетьманський В.О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку. URL: www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf.

28. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств. *Економіка України.* 2014. С. 60–66.

29. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 85 с.

30. Коніщева Н.Й. Управління логістичною діяльністю підприємств: навч. посібник. Донецьк: Донецький ін-т психології і підприємництва, 2018. 216 с.

31. Колодізева Т.О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 292с.

32. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinn_ja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21.

33. Корінь М.В. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості,* 2015. С. 148–152.

34. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України.* 2013. С. 24–32.

35. Тридід О.М. Логістика: навч посібник. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2008. 176 с.

ДОДАТКИ