

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

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

**Удосконалення логістичного менеджменту підприємства**  
**(на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)**  
спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

**освітня програма «Логістика»**

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти**  
**Групи ПТ(ЛГ)<sub>М</sub>-22**  
**Боровий Денис Володимирович**

(підпис)

**Керівник:**  
**к.е.н., доцент**  
**Оксенюк Катерина Ігорівна**

(підпис)

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

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

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

*Борового Дениса Володимировича*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення логістичного менеджменту підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»)

Керівник роботи: к.е.н., доцент Оксенюк К.І.

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

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань логістичного менеджменту, фінансова звітність ПрАТ «СКФ Україна» за 2020-2024 роки

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

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

5. Перелік графічного матеріалу:

Лист 1. Систематизація підходів до сутності поняття «логістичний менеджмент».

Лист 2. Принципи, функції та завдання логістичного менеджменту.

Лист 3. Алгоритм аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства.

Лист 4. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна».

Лист 5. Порівняння моделей логістичного менеджменту провідних виробників підшипників.

Лист 6. Аналіз функцій логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна».

Лист 7. Аналіз принципів логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна».

Лист 8. Аналіз інформаційних потоків підприємства.

Лист 9. Показники ефективності протікання фінансових потоків підприємства.

Лист 10. Аналіз ефективності протікання матеріальних потоків підприємства.

Лист 11. Стратегічні орієнтири удосконалення логістичного менеджменту підприємства.

Лист 12. Індикатори результативності впровадження проекту.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Боровий Д.В.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Оксенюк К.І.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Боровий Д. В. Удосконалення логістичного менеджменту підприємства (на матеріалах ПрАТ «СКФ Україна»). Рукопис.

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

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

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження удосконалення логістичного менеджменту підприємства.

Перший розділ роботи присвячено теоретичним засадам удосконалення логістичного менеджменту підприємства. Розкрито сутність, принципи та функції логістичного менеджменту в системі управління підприємством. Подано алгоритм аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано основні показники його діяльності. Здійснено аналіз функцій та принципів логістичного менеджменту підприємства. Проведено оцінку логістичного менеджменту підприємства.

У третьому розділі роботи запропоновано шляхи удосконалення логістичного менеджменту підприємства. Обґрунтовано стратегічні орієнтири його розвитку. Розроблено проєкт удосконалення логістичного менеджменту та проведено оцінювання ефективності його реалізації на підприємстві.

Ключові терміни: логістика, менеджмент, підприємство, логістичний менеджмент, оптимізація, ефективність, логістичні потоки.

## ANNOTATION

Borovyi D. V. The improvement of logistics management of the enterprise (based on materials of PJSC «SKF Ukraine»). Manuscript.

Master's qualification thesis of the educational program «Logistics» of specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». Lutsk National Technical University. Lutsk, Ukraine.

The master's qualifying work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of reference sources, and appendices.

The paper conducts theoretical and applied research on improving the logistics management of an enterprise.

The first section of the paper is devoted to the theoretical principles of improving the logistics management of an enterprise. The essence, principles and functions of logistics management in the enterprise management system are revealed. An algorithm for analyzing the efficiency of an enterprise's logistics management is presented.

The second section of the qualification paper provides a general description of the enterprise, analyzes the main indicators of its activity. The functions and principles of the logistics management of the enterprise are analyzed. The logistics management of the enterprise is assessed.

The third section of the work proposes ways to improve the logistics management of the enterprise. The strategic guidelines for its development are substantiated. A project for improving logistics management is developed and the effectiveness of its implementation at the enterprise is assessed.

Keywords: logistics, management, enterprise, logistics management, optimization, efficiency, logistics flows.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність і роль логістичного менеджменту в системі управління підприємством	10
1.2. Принципи, функції та завдання логістичного менеджменту	12
1.3. Алгоритм аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	22
2.2. Аналіз функцій та принципів логістичного менеджменту підприємства	29
2.3. Аналіз ефективності логістичного менеджменту підприємства	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Стратегічні орієнтири удосконалення логістичного менеджменту підприємства	43
3.2. Удосконалення логістичного менеджменту підприємства шляхом цифрової оптимізації потокових процесів	48
3.3. Економіко-математичне обґрунтування ефективності впровадження проєктних рішень	51
ВИСНОВКИ	57
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	62
ДОДАТКИ	63

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами ринкової кон'юнктури та постійним зростанням вимог до ефективності бізнес-процесів. За таких умов логістичний менеджмент набуває особливої актуальності, адже саме він забезпечує раціональну організацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, сприяє мінімізації витрат і підвищенню рівня обслуговування споживачів.

Глобалізація, інтеграція в міжнародні ланцюги постачання, активна цифровізація та необхідність швидкої адаптації до нестабільного зовнішнього середовища зумовлюють системне вдосконалення логістичного менеджменту. Таким чином, дослідження проблем і напрямів удосконалення логістичного менеджменту є важливим і своєчасним, оскільки дозволяє виявити нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств, зміцнення їхніх позицій на ринку та забезпечення стійкості у динамічних умовах господарювання.

*Метою кваліфікаційної роботи* магістра є удосконалення логістичного менеджменту підприємства.

Відповідно до мети роботи сформульовано та вирішено такі *завдання*:

- розкрити сутність логістичного менеджменту та його роль у системі управління підприємством;
- визначити функції, принципи та завдання логістичного менеджменту;
- обґрунтувати алгоритм аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства;
- представити загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз ключових показників його діяльності;
- провести аналіз функцій та принципів логістичного менеджменту підприємства;
- здійснити аналіз ефективності логістичного менеджменту підприємства;

– сформувати напрями удосконалення логістичного менеджменту підприємства;

– обґрунтувати інвестиційний проєкт удосконалення логістичного менеджменту підприємства на основі цифрової оптимізації потокових процесів.

*Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процес удосконалення логістичного менеджменту підприємства.

*Предметом дослідження* є виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення логістичного менеджменту підприємства.

У кваліфікаційній роботі магістра застосовано такі *методи дослідження*:

– аналіз і синтез наукової літератури, що дозволив систематизувати існуючі підходи до сутності логістичного менеджменту підприємства;

– методи статистичної та економіко-математичної обробки даних, які забезпечують оцінку логістичного менеджменту;

– методи порівняльного та факторного аналізу, що дали змогу виявити ключові чинники впливу на логістичний менеджмент підприємства;

– методи моделювання та прогнозування, які застосовувалися для розробки рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту підприємства;

– методи експертних оцінок та апробації практичних рішень, що забезпечили перевірку доцільності запропонованих заходів та підтвердили їх ефективність.

*Інформаційною базою дослідження* є фінансово-економічна та виробнича документація ПрАТ «СКФ Україна» за період 2020–2024 років, що включає річні звіти, бухгалтерські баланси, дані щодо постачання, складування та збуту продукції, а також внутрішні статистичні та аналітичні матеріали підприємства. Додатково використані відкриті джерела інформації, такі як наукові публікації, галузеві звіти, нормативно-правові документи та статистичні дані Державної служби статистики України, що дозволяють об'єктивно оцінити стан логістичної сфери та визначити сучасні тенденції її розвитку.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у можливості їх впровадження у діяльність ПрАТ «СКФ Україна» з метою удосконалення логістичного менеджменту. Запропоновані напрями дозволяють оптимізувати

витрати, скоротити час виконання логістичних операцій та забезпечити раціональне використання ресурсів. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, висновки дослідження можуть бути використані іншими промисловими підприємствами для формування сучасної, ефективної та гнучкої логістичної системи.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту та генерації контенту виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність і роль логістичного менеджменту в системі управління підприємством**

У сучасній ринковій економіці підприємства змушені функціонувати за зростаючої конкуренції та ускладненого управління ресурсами. Ефективна діяльність підприємства не можлива без комплексного управління потоками матеріальних цінностей, інформації та фінансових ресурсів. Логістичний менеджмент виступає ключовим інструментом, який забезпечує не лише оптимізацію процесів постачання та розподілу, а й інтеграцію логістичних рішень у загальну стратегію розвитку підприємства. Логістичний менеджмент поєднує в собі науковий підхід і практичні методи управління, орієнтуючись на підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат, забезпечення своєчасності поставок та задоволення потреб споживачів.

Питанням удосконалення логістичного менеджменту підприємства приділяли увагу як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких Багорка М. О. [1], Галат Л. М. [2], Ільченко Т. В. [1, 6-7], Калюжна Н. Г. [8], Кравець О. В. [1], Кузяк В. В. [9], Криворучко О. М. [10], Луценко І. С. [11], Запша Г. [4], Зубров С. М. [5], Макаренко Н. О. [12], Мельникова К. В. [13-14], Михаліцька Н. Я. [15], Молчанов О. В. [5], Резнік Н. П. [16], Решетнікова О. В. [17], Савенко І. І. [18], Смерічевська С. В. [19], Сохецька А. В. [20], Янковська В. А. [21] та інші. Науковці досліджували теоретичні та практичні аспекти організації логістичних процесів, оцінювали їх ефективність, визначали фактори, що впливають на результативність логістичного менеджменту, а також розробляли рекомендації щодо оптимізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

Водночас, незважаючи на значний внесок у розвиток теорії та практики логістичного менеджменту, окремі його аспекти потребують додаткового дослідження. Зокрема, це стосується уточнення сутності та ролі логістичного менеджменту в системі управління підприємством, ідентифікації принципів, функцій і завдань логістичного менеджменту, а також розробки алгоритму його оцінки.

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до сутності поняття «логістичний менеджмент», кожен з яких акцентує на специфічному аспекті функціонування та розвитку логістичних процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Систематизація підходів до сутності поняття  
«логістичний менеджмент»

Підхід	Визначення	Основна мета	Ключовий акцент
Економічний	«Логістичний менеджмент – це система управління матеріальними потоками та запасами для оптимізації витрат» [15]	Мінімізація витрат та ефективне використання ресурсів	Раціональне планування та контроль ресурсів
Системний	«Логістичний менеджмент – це сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують ефективний рух товарів та інформації» [26]	Забезпечення безперервності та узгодженості процесів	Інтеграція всіх елементів логістичної системи
Інтегративний	«Логістичний менеджмент – це частина загальної стратегії підприємства, пов'язана з маркетингом, виробництвом та фінансами» [22]	Підвищення конкурентоспроможності та гнучкості підприємства	Координація логістики з іншими функціями бізнесу
Інноваційний	«Акцентує увагу на використанні сучасних інформаційних та автоматизованих систем управління логістикою» [20]	Оптимізація процесів через цифрові та технологічні рішення	Використання ІТ-систем, автоматизація та аналітика даних

Джерело: побудовано на основі [1-25]

Таким чином, поняття «логістичний менеджмент» є комплексним та багатовимірним. Логістичний менеджмент розглядається як системоутворюючий елемент, що забезпечує цілісність і безперервність бізнес процесів, виступаючи зв'язувальною ланкою між усіма функціональними сферами підприємства.

«Важливою є інтегративна природа логістичного менеджменту, яка не обмежується рамками операційного рівня, а спрямована на стратегічну координацію з маркетингом, фінансами, виробництвом та іншими напрямками діяльності» [6]. «Нині логістичний менеджмент є інструментом досягнення довгострокових конкурентних переваг. Інноваційний підхід підсилює дану тенденцію, адже впровадження цифрових технологій, автоматизації та аналітики даних відкриває можливості для оптимізації процесів та створення гнучких бізнес-моделей» [13].

Наведені результати підтверджують, що логістичний менеджмент – це інтегрована система планування, організації та контролю потоків матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів для забезпечення ефективності функціонування підприємства.

Логістичний менеджмент містить економічні, системні, інтегративні та інноваційні аспекти, що у своїй сукупності формують методологічну основу для розробки ефективної логістичної стратегії підприємства та адаптації до динамічних викликів ринкового середовища.

## **1.2. Принципи, функції та завдання логістичного менеджменту**

Раціональна організація логістичної діяльності на підприємстві не можлива без чіткого визначення принципів, функцій та завдань логістичного менеджменту (рис. 1.1). Вони забезпечують методологічну та організаційну основу управління поточними процесами, визначаючи напрям і зміст управлінських рішень. Без їхнього усвідомлення логістичний менеджмент втрачає системність, узгодженість і стратегічну спрямованість.

Принципи логістичного менеджменту створюють основу для побудови ефективних процесів, а функції та завдання визначають конкретні напрями діяльності, що забезпечують своєчасне, економічно обґрунтоване і якісне переміщення ресурсів від постачальників до споживачів.

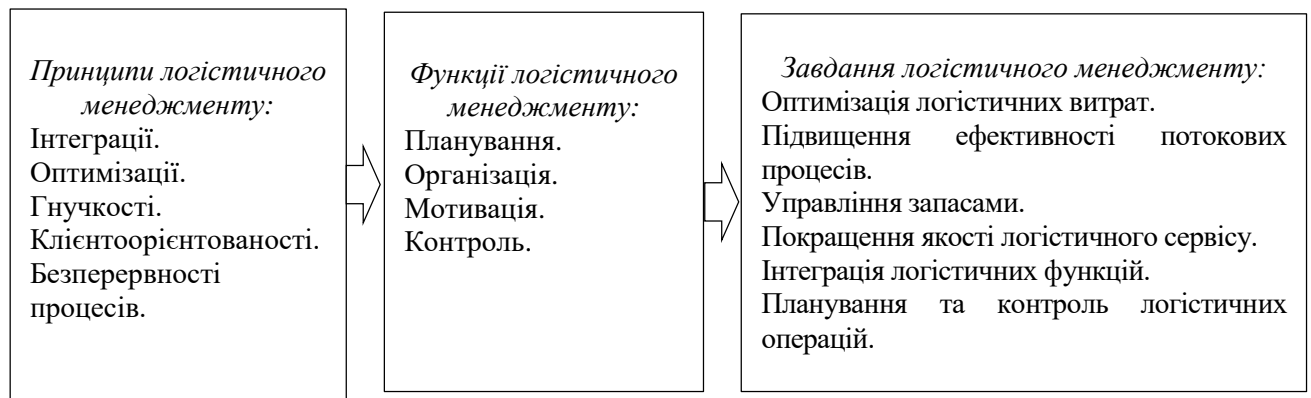


Рисунок 1.1. Принципи, функції та завдання логістичного менеджменту

#### Основні принципи логістичного менеджменту:

1. «Принцип інтеграції передбачає координацію всіх логістичних процесів на різних рівнях управління підприємством для досягнення синергетичного ефекту та підвищення ефективності діяльності» [19].

2. Принцип оптимізації полягає у мінімізації логістичних витрат при одночасному забезпеченні належного рівня якості обслуговування клієнтів.

3. «Принцип гнучкості відображає здатність логістичних процесів швидко адаптуватися до змін ринкових умов, попиту та технологічних інновацій» [26].

4. «Принцип клієнтоорієнтованості передбачає пріоритетне задоволення потреб кінцевого споживача при плануванні та реалізації логістичних операцій» [26].

5. Принцип безперервності процесів забезпечує безперервний рух матеріалів, інформації та ресурсів, що дозволяє уникати простоїв, затримок та порушень у ланцюгах постачання.

Функції логістичного менеджменту відображають основні завдання та механізми управління логістичними процесами (табл. 1.2). Вони охоплюють планування та прогнозування потреб, організацію постачання, мотивацію працівників, контроль якості та витрат, а також координацію взаємодії всіх учасників логістичного ланцюга. Ефективне застосування даних функцій дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити рівень

задоволення потреб споживачів, скоротити витрати та забезпечити стійке конкурентне становище на ринку.

Таблиця 1.2. – Функції логістичного менеджменту

Функція	Зміст	Мета
Планування	Визначення потреби у матеріальних, інформаційних та фінансових потоках, складання логістичних планів і прогнозів	Забезпечити своєчасність та ефективність руху ресурсів, мінімізувати витрати та ризики
Організація	Формування структури логістичних процесів, розподіл обов'язків, координація роботи постачальників, транспорту та складів	Забезпечити чітку структуру та скоординовану роботу учасників логістичного ланцюга
Мотивація	Створення стимулів персоналу та партнерів ланцюга постачання з метою досягнення ефективності логістичних процесів	Підвищити продуктивність, відповідальність та зацікавленість у результатах логістичної діяльності
Контроль	Моніторинг і оцінка ефективності логістичних операцій, аналіз виконання планів та прийняття коригувальних заходів	Забезпечити відповідність виконання процесів планам, підвищити точність і надійність управління потоками

Джерело: побудовано на основі [18; 19; 23; 26-29]

«Функція планування забезпечує системне передбачення майбутніх потреб підприємства у матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсах. Завдяки плануванню формується стратегія управління логістичними потоками, визначаються оптимальні маршрути постачань, обсяги запасів, терміни транспортування та зберігання» [26]. Дана функція дозволяє підприємству уникати дефіциту чи надлишку ресурсів, своєчасно реагувати на зміни ринкового попиту та забезпечувати стабільність виробничо-збутових процесів.

Організаційна функція спрямована на побудову логістичної системи підприємства та раціональний розподіл завдань між її підрозділами. Організація діяльності включає формування логічних структур, визначення відповідальності окремих ланок і створення умов для ефективної взаємодії логістичної мережі, а ресурси використовуються максимально результативно [2].

Функція мотивації у логістичному менеджменті полягає у створенні системи стимулів, що спонукають працівників до ефективного виконання логістичних завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства. Щодо змісту даної функції,

то він передбачає формування високого рівня зацікавленості персоналу в результатах своєї праці, підвищенні відповідальності, дисципліни та ініціативності. «У межах даної функції менеджмент забезпечує поєднання матеріальних і нематеріальних форм заохочення – премій, бонусів, доплат за ефективність, можливостей професійного розвитку, підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці та сприятливого психологічного клімату в колективі» [13].

«Функція контролю передбачає постійний моніторинг виконання логістичних операцій, аналіз досягнутих результатів та виявлення відхилень від запланованих показників» [19]. Вона дозволяє своєчасно вживати коригувальні заходи, мінімізувати ризики зриву постачань, перевитрат ресурсів чи зниження рівня сервісу. Дані заходи сприяють підтримці високої якості логістичного обслуговування та оптимального рівня витрат.

Функції логістичного менеджменту утворюють цілісну систему управлінських інструментів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку. Кожна з них виконує свою специфічну роль, але в сукупності вони формують комплексний механізм управління потоковими процесами.

«Завдання логістичного менеджменту визначають конкретні напрями діяльності підприємства, спрямовані на організацію та оптимізацію руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків» [26]. Вони спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення якості обслуговування, інтеграцію всіх логістичних процесів та контроль за виконанням планів.

До ключових завдань логістичного менеджменту належать:

1. «Оптимізація логістичних витрат, що передбачає раціональне використання ресурсів, зменшення витрат на транспортування, складування, обробку замовлень і утримання запасів. Завдяки оптимізаційним підходам підприємство може підвищити результативність і конкурентоспроможність» [29].

2. Підвищення ефективності потоків процесів, спрямоване на прискорення та узгодження руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

Налагоджена взаємодія між підрозділами, автоматизація та скорочення часу виконання операцій дають змогу зменшити простой та підвищити швидкість логістичних операцій.

3. «Управління запасами, яке включає підтримання їх оптимального рівня, визначення методів поповнення, контроль структури й обсягів. Ефективне управління запасами мінімізує витрати на їх зберігання та забезпечує безперебійність виробничо-збутових процесів» [15].

4. «Покращення якості логістичного сервісу, що охоплює своєчасну доставку, точність виконання замовлень, інформаційну прозорість для клієнтів та адаптивність логістичних рішень. Орієнтація на високий сервіс підвищує лояльність споживачів і формує конкурентні переваги» [20].

5. Інтеграція логістичних функцій, яка полягає в узгодженій діяльності підсистем закупівель, виробництва, транспортування, складування та інформаційного забезпечення. Комплексна інтеграція дозволяє сформувати цілісний логістичний ланцюг і підвищити загальну ефективність управління.

6. Планування та контроль логістичних операцій, що включає розроблення планів постачання, транспортування й розподілу, а також моніторинг їх реалізації. Систематичний контроль допомагає виявляти відхилення, підтримувати ритмічність логістичних процесів і забезпечувати досягнення встановлених цілей.

Отже, принципи, функції та завдання логістичного менеджменту формують цілісну методологічну основу управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. Принципи логістичного менеджменту забезпечують наукову обґрунтованість і системність управлінських рішень, формуючи основу для інтеграції всіх логістичних процесів. Реалізація основних функцій – планування, організація, мотивація та контроль – сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його гнучкості та адаптивності до умов ринку. Завдання логістичного менеджменту, зокрема оптимізація потокових процесів, мінімізація витрат, забезпечення своєчасного постачання та раціонального використання ресурсів, орієнтовані на створення доданої вартості для споживача.

### 1.3. Алгоритм аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства

Аналіз ефективності логістичного менеджменту є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже він дає змогу виявляти резерви оптимізації витрат, підвищувати якість обслуговування клієнтів та удосконалювати управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками. Логістичний менеджмент виступає інтегруючою функцією бізнесу, яка охоплює як операційний рівень виконання замовлень, так і стратегічний вимір забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Алгоритм аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства подано на рисунку 1.2.

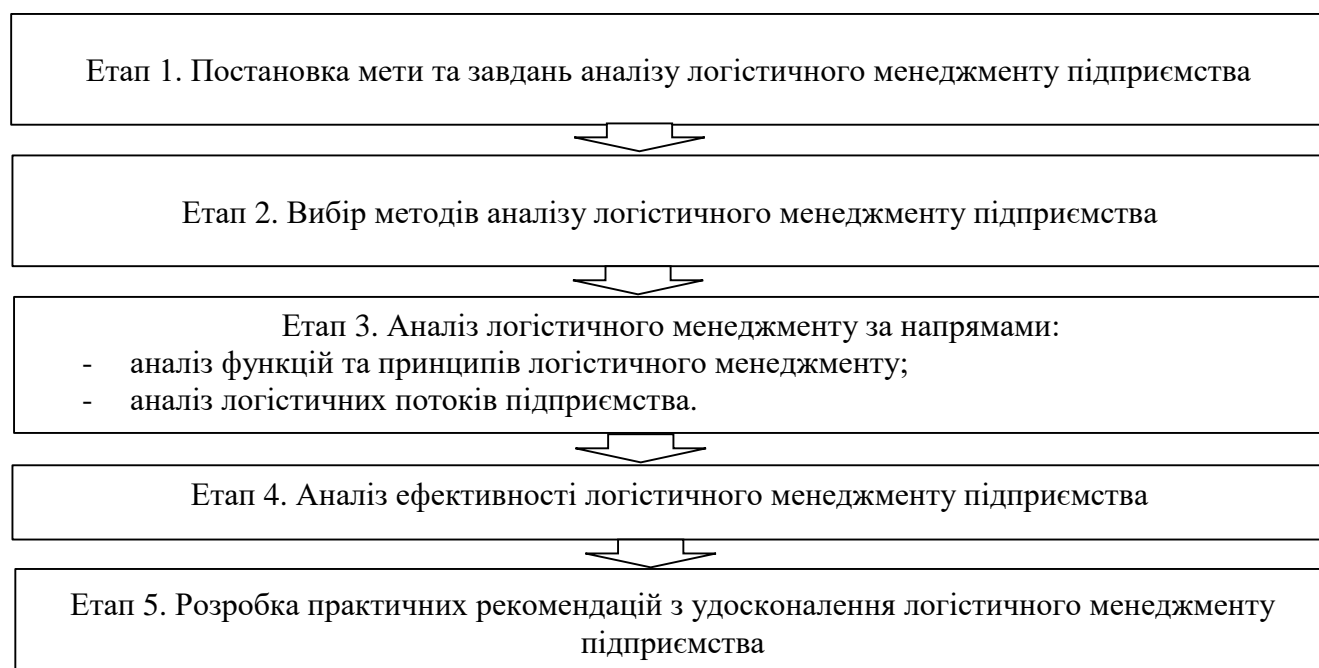


Рисунок 1.2. Алгоритм аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства

У межах запропонованого алгоритму послідовно відображено логіку аналізу ефективності логістичного менеджменту – від постановки цілей і вибору методів до аналітичної інтерпретації результатів та розробки практичних рекомендацій.

Такий підхід забезпечує комплексність і точність оцінювання, що особливо важливо в умовах динамічності ринку та зростання ролі логістики в ефективності бізнесу.

*Перший етап* передбачає формування теоретико-методологічних засад аналізу логістичного менеджменту підприємства, в рамках яких визначається концептуальна логіка дослідження, встановлюється мета, а також обґрунтовуються основні завдання. «Встановлення мети забезпечує можливість сформулювати структурований підхід до подальшого аналізу, визначити очікувані результати, межі дослідження та ключові напрями аналітичної роботи» [26].

Мета аналізу ефективності логістичного менеджменту полягає у встановленні рівня організації, планування та контролю матеріальних, інформаційних і фінансових потоків підприємства.

Для реалізації сформульованої мети визначається сукупність дослідницьких завдань:

- ідентифікація функцій логістичного менеджменту;
- аналіз моделі логістичного менеджменту та оцінка її відповідності сучасним умовам;
- розробка системи показників аналізу ефективності з урахуванням специфіки діяльності підприємства;
- збір, систематизація та аналіз фактичних даних щодо ефективності логістичного менеджменту;
- аналіз матеріальних, інформаційних та фінансових потоків підприємства;
- виявлення «вузьких місць» логістичних потоків та факторів, що знижують ефективність логістичного менеджменту;
- формування висновків та рекомендацій щодо вдосконалення логістичних процесів і підвищення ефективності логістичного менеджменту.

*На другому етапі* дослідження визначається сукупність методів, що будуть використані для аналізу логістичного менеджменту. У процесі вибору методів враховується специфіка діяльності підприємства, характер поточних процесів та доступність інформаційної бази. Формується комплекс методів – аналітичних,

порівняльних, експертних, статистичних, економіко-математичних – які забезпечують можливість проведення аналізу ефективності логістичного менеджменту.

*Третій етап* передбачає комплексний аналіз логістичного менеджменту за ключовими напрямками, що дозволяє ідентифікувати ступінь ефективності реалізації управлінських функцій, а також дослідити матеріальні, інформаційні та фінансові потоки.

У рамках даного етапу аналіз функцій логістичного менеджменту зосереджується на аналізі планування, організації, мотивації та контролю логістичних процесів, що дає змогу визначити рівень ефективності управління ресурсами, персоналом і процесами на підприємстві.

«Дослідження логістичних потоків передбачає аналіз різних їх видів – матеріальних, інформаційних і фінансових, а також вивчення взаємозв'язків між ними» [15].

«Матеріальні потоки охоплюють рух товарно-матеріальних цінностей на всіх стадіях логістичного ланцюга» [26]. Аналіз цих потоків дає змогу визначити інтенсивність і ритмічність переміщення ресурсів, відповідність обсягу постачання потребам виробництва, ступінь завантаження складських потужностей та ефективність транспортних операцій. Аналізуються можливості затримки, дублювання операцій або надлишкові витрати, що свідчать про наявність логістичних проблем або нераціональних рішень.

«Інформаційні потоки забезпечують координацію логістичних операцій і підтримують функціонування всієї системи управління» [29]. Аналіз інформаційних потоків включає аналіз якості інформації, швидкість її передачі, рівень інтеграції між підрозділами та ступінь автоматизації інформаційних процесів.

«Фінансові потоки відображають рух грошових ресурсів, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, складуванням і реалізацією продукції. Аналіз фінансових потоків дозволяє оцінити ефективність витрат на логістичні операції, своєчасність розрахунків та рівень фінансової стійкості підприємства» [30-31].

Він також допомагає виявити надлишкові витрати або нераціональне використання ресурсів, що може свідчити про проблеми у плануванні та управлінні логістикою.

*Четвертий етап* передбачає аналіз ефективності логістичного менеджменту на основі систем інтегральних та часткових індикаторів, що дозволяють визначити рівень результативності управління потоковими процесами. Розрахунок і аналіз відповідних показників забезпечує можливість дослідити наслідки реалізованих логістичних рішень, визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити сильні та слабкі сторони управлінської системи.

*П'ятий етап* спрямований на розроблення структурованих, науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення логістичного менеджменту підприємства. «Основна мета – запропонувати практичні рішення, які дозволять оптимізувати функції логістичного менеджменту, удосконалити організацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів» [15].

Характерними особливостями етапу є:

- системність підходу: рекомендації охоплюють усі напрямки логістичного менеджменту та враховують взаємозв'язки між ними;
- практична спрямованість: заходи мають бути конкретними, здійсненими та вимірюваними, з визначенням очікуваного економічного або організаційного ефекту;
- обґрунтованість: пропозиції ґрунтуються на даних оцінювання функцій і потоків;
- орієнтація на стратегічні цілі: рекомендації відповідають довгостроковим завданням і пріоритетам розвитку підприємства.

Таким чином, методика аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства дозволяє здійснити комплексний та структурований аналіз логістичних процесів, поєднуючи аналіз функцій управління, принципів логістичного менеджменту та стану матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.

Послідовні етапи наведеної методики забезпечують розуміння ефективності логістичної системи, сприяють виявленню внутрішніх недоліків і чинників, що стримують розвиток. Отримані результати стають основою для формування практичних рішень, спрямованих на оптимізацію логістичних операцій, удосконалення структури управління та підвищення рівня логістичної інтеграції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

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

ПрАТ «СКФ Україна» – це потужне виробниче підприємство машинобудівного комплексу, що розташоване у місті Луцьку і спеціалізується на випуску підшипникової продукції та комплектуючих до неї. «Свою діяльність завод розпочав у 1981 році, коли було введено в експлуатацію першу виробничу лінію, призначену для виготовлення роликів підшипників, що використовувалися в автомобільній промисловості СРСР. Згодом підприємство стало одним із ключових постачальників підшипників для вітчизняного машинобудування» [32].

Загальна характеристика ПрАТ «СКФ Україна» подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Загальна характеристика ПрАТ «СКФ Україна»

Критерій	Характеристика
Назва	ПрАТ «СКФ Україна»
Організаційно правова форма	Приватне акціонерне товариство
Рік заснування	1981 рік (ДПЗ-28)
Входження до SKF	1998 рік
Галузь/основна діяльність	Виробництво підшипників (конічних, роликів, голчастих), компонентів підшипників
Технологічні особливості	Використання сучасного обладнання, цифровізація виробничих процесів
Сертифікація	ISO 9001 (система управління якістю), ISO 14001 (система екологічного менеджменту) та інші
Ринки збуту	Внутрішній ринок України, експорт у країни Європи, світу
Основні галузі споживання	Автомобілебудування, машинобудування, аграрний сектор
Кадровий потенціал	Підвищення кваліфікації працівників, корпоративна культура, інноваційність
Стратегічні орієнтири	Підвищення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток, сталий розвиток
Соціальна відповідальність	Участь у соціальних проєктах, впровадження екологічно безпечних технологій

«ПрАТ «СКФ Україна» випускає широкий асортимент конічних і голчастих роликівих підшипників, а також окремі вузли й компоненти для підшипникових систем. Продукція підприємства використовується у ключових галузях економіки – від автомобілебудування і сільськогосподарського машинобудування до енергетики та важкого промислового обладнання. Виробничі потужності дозволяють виготовляти десятки мільйонів підшипників щороку, а сучасне технологічне оснащення забезпечує точність та стабільність якості» [33].

Аналіз динаміки основних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки (таблиця 2.2) демонструє стійку тенденцію до зниження виробничого потенціалу та погіршення фінансових результатів.

Середньорічна вартість основних засобів зменшувалася протягом аналізованого періоду – з 603424 тис. грн у 2020 році до 486562 тис. грн у 2024 році (19,4%), що характеризує фізичне та моральне старіння обладнання. Зменшення технічного потенціалу супроводжувалося погіршенням фондovіддачі – від максимального значення 3,65 грн/грн у 2021 році до 1,2 грн/грн у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів ПрАТ «СКФ Україна».

Середньорічна вартість оборотних коштів також характеризується нестабільністю. Після зростання у 2021–2022 роках (до 863765 тис. грн), у 2024 році відбулося різке їх скорочення до 373150 тис. грн. Таке падіння вказує на обмеження фінансування запасів, зменшення обсягу незавершеного виробництва та погіршення платоспроможності підприємства.

Чисельність персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду зменшилася майже удвічі – з 1095 осіб у 2020 році до 535 осіб у 2024 році. Найбільш інтенсивне скорочення припало на 2023–2024 роки (40,2%). Дані зміни, з одного боку, свідчать про адаптацію підприємства до зниження обсягів діяльності, а з іншого – створюють ризики втрати кадрового потенціалу і зниження конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2. – Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+; -)				Відносне відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021 р. / 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р. / 2023 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.	2024 р./ 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	603424	543252	535190	509451	486562	-60172	-8062	-25739	-22889	-9,97	-1,48	-4,81	-4,49
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	751717	767274	863765	811414	373150	15557	96491	-52351	-438264	2,07	12,58	-6,06	-54,01
Чисельність персоналу (середньоспискова), осіб	1093	1130	1121	895	535	37	-9	-226	-360	3,39	-0,80	-20,16	-40,22
Матеріальні витрати, тис. грн.	867952	1236510	1126542	990537	367515	368558	-109968	-136005	-623022	42,46	-8,89	-12,07	-62,90
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1231128	1637087	1466394	1258750	721524	405959	-170693	-207644	-537226	32,97	-10,43	-14,16	-42,68
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1451257	1980540	1708310	1340754	586192	529283	-272230	-367556	-754562	36,47	-13,75	-21,52	-56,28
Валовий прибуток/ збиток, тис. грн.	220129	343453	241916	82004	-135332	123324	-101537	-159912	-217336	56,02	-29,56	-66,10	-265,03
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	74750	103632	18467	-217789	-330944	28882	-85165	-236256	-113155	38,64	-82,18	-1279,34	51,96
Продуктивність праці (в середньому одного працівника), тис. грн./особу	1327,77	1752,69	1523,92	1498,05	1095,69	424,92	-228,77	-25,87	-402,36	32,00	-13,05	-1,70	-26,86
Фондовіддача, грн./грн.	2,41	3,65	3,19	2,63	1,2	1,24	-0,46	-0,56	-1,43	51,45	-12,60	-17,55	-54,37
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,67	1,60	1,52	1,35	1,60	-0,07	-0,09	-0,16	0,24	-4,21	-5,33	-10,74	17,84
Власний капітал підприємства, тис. грн													

Продуктивність праці демонструє негативну динаміку: скорочення з 1327,77 тис. грн у 2020 році до 1095,69 тис. грн у 2024 році, що відображає зниження ефективності залучення трудових ресурсів у процесі виробництва.

Фінансові результати підприємства мають виражений кризовий характер. Валовий прибуток після зростання у 2021 році (до 343453 тис. грн) поступово зменшувався і у 2024 році трансформувався у збиток розміром 135332 тис. грн. Дані коливання є свідченням нестійкості операційної діяльності.

Матеріаловіддача у 2024 році демонструє покращення (1,6 грн/грн), що є наслідком оптимізації використання матеріальних ресурсів, проте позитивний ефект частково технічний – він зумовлений загальним скороченням виробничих масштабів.

Власний капітал підприємства зменшився з 1059482 тис. грн у 2020 році до 498854 тис. грн у 2024 році, тобто на 52,9%, що свідчить про накопичення збитків та погіршення фінансової стійкості. Негативна динаміка власного капіталу є наслідком збиткової діяльності та вказує на підвищення ризику втрати платоспроможності.

Скорочення собівартості реалізованої продукції (з 1231128 тис. грн у 2020 році до 721524 тис. грн у 2024 році) є наслідком зменшення обсягів виробництва, про що свідчить і суттєве падіння чистого доходу від реалізації: з 1451257 тис. грн у 2020 році до 586192 тис. грн у 2024 році.

«Після ракетного удару в 2023 році підприємство зіткнулося з викликами, які безпосередньо зачепили його виробничу і логістичну систему: порушення виробничих процесів, загроза зриву контрактів, необхідність перенесення частини замовлень на інші заводи корпорації. Дані фактори довели ключову роль стійкості логістичного менеджменту, здатного швидко відновлювати ланцюги постачання, знаходити альтернативні транспортні маршрути й узгоджувати дії з клієнтами та партнерами» [35-36].

Нині підприємство функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнною агресією проти України. Попри складну ситуацію, воно продовжує виробничу діяльність, підтримує робочі місця та зберігає позиції на міжнародному ринку. ПрАТ «СКФ Україна» планує нарощувати інвестиції у

модернізацію технологій та освоєння виробництва нового покоління підшипникових вузлів, що відповідають найсучаснішим вимогам світового машинобудування.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що діяльність ПрАТ «СКФ Україна» у досліджуваний період характеризується комплексним зниженням виробничих і фінансових показників, що формує загрозу стабільності та зростанню внутрішніх диспропорцій. Для відновлення операційної спроможності та підвищення економічної ефективності доцільним є розроблення та впровадження комплексної програми стабілізації, спрямованої на оптимізацію витрат, раціональне використання виробничих потужностей та відновлення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Конкурентне середовище, у якому працює ПрАТ «СКФ Україна», охоплює міжнародні компанії. На глобальному рівні основними конкурентами є Schaeffler Group (Німеччина), NSK Ltd (Японія), Timken (Америка), а також китайські виробники, які активно виходять на ринки ЄС завдяки ціновим перевагам.

Порівняння моделей логістичного менеджменту провідних виробників підшипників подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння моделей логістичного менеджменту провідних виробників підшипників

Компанія	Модель логістичного менеджменту	Особливості	Конкурентні переваги	Виклики
1	2	3	4	5
ПрАТ «СКФ Україна» (SKF Group)	Інтеграція у глобальну мережу SKF	Орієнтація на експорт (понад 95%), використання європейських хабів, застосування багатоканальних маршрутів доставки	Доступ до міжнародної дистриб'юторської системи SKF, використання глобальних стандартів обслуговування	Військові ризики, нестабільність транспортної інфраструктури України, залежність від зовнішніх маршрутів
Timken (США)	Комбінована логістична модель і стратегія «nearshoring»	Регіональні центри у США, Європі та Китаї, акцент на залізничній і морській логістиці	Скорочення витрат завдяки наближенню виробництва до споживачів, гнучкість у постачаннях	Ризики протекціоністської політики, залежність від регіональних ринків

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Schaeffler Group (Німечина)	Європейська логістична мережа та концепція «smart supply chain»	Автоматизовані склади, використання цифрових двійників, застосування технологій Інтернету речей для відстеження	Організація постачань за принципом «just-in-time» для автовиробників, високий рівень цифровізації процесів	Залежність від енергетичних та транспортних витрат у країнах ЄС
NSK Ltd (Японія)	Формування регіональних кластерів (Азія, Європа, Америка)	Використання морських перевезень між континентами, основні склади у Німеччині та Великій Британії, моніторинг постачань у реальному часі	Збалансованість логістичних потоків, зміцнені трансконтинентальні ланцюги постачань	Вразливість до глобальних торгових обмежень і коливань фрахтових ставок

Порівняння логістичних моделей провідних виробників підшипників свідчить, що кожна компанія адаптує власну систему управління залежно від технологічних можливостей і стратегічних пріоритетів. Schaeffler акцентує на цифровізації та концепції «розумного ланцюга постачань», NSK формує регіональні кластери для збалансування трансконтинентальних потоків, Timken використовує комбіновану модель і стратегію «nearshoring».

ПрАТ «СКФ Україна» інтегрована у глобальну мережу SKF із домінуючим експортним спрямуванням, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільність поставок, однак одночасно робить його залежним від зовнішньої інфраструктури та логістичних маршрутів. Удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» потребує поєднання міжнародного досвіду конкурентів із власними умовами функціонування, що створить основу для підвищення ефективності та стійкості логістичної системи.

В Україні функціонує низка невеликих підшипникових підприємств, проте вони не мають такого рівня доступу до інноваційних технологій. Конкуренція з боку транснаціональних корпорацій змушує ПрАТ «СКФ Україна» приділяти

особливу увагу якості та своєчасності постачання, оскільки для багатьох споживачів надійність логістики стає вирішальним чинником у виборі постачальника.

Особливу увагу підприємство приділяє сертифікації та дотриманню міжнародних стандартів. Виробнича система компанії відповідає вимогам EN ISO 9002, а у процесах виготовлення застосовується високоякісна підшипникова сталь, яка забезпечує надійність продукції. Продукція ПрАТ «СКФ Україна» користується попитом як на внутрішньому ринку, так і серед зарубіжних партнерів.

Окремим напрямом діяльності підприємства є співпраця з провідними автомобільними концернами світу. Підшипники та комплектуючі, виготовлені ПрАТ «СКФ Україна», постачаються на виробничі майданчики таких компаній як MAN, Meritor, Volkswagen, Scania, Iveco та інші, що не лише підтверджує високу якість продукції, а й інтегрує підприємство у міжнародні ланцюги постачання.

Важливою складовою корпоративної стратегії є соціальна відповідальність. Для працівників підприємства створено належні умови праці, забезпечуються соціальні гарантії та можливості професійного розвитку. Компанія інвестує у вдосконалення побутової інфраструктури для працівників, включаючи модернізації їдалень та приміщень відпочинку, а також у підвищення стандартів безпеки та виробництва.

Таким чином, ПрАТ «СКФ Україна» можна охарактеризувати як сучасне високотехнологічне підприємство, інтегроване у глобальний промисловий простір, яке поєднує досвід багаторічної роботи з інноваційними підходами міжнародної корпорації. Підприємство виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, будучи вагомим чинником розвитку регіону та складовою виробничого потенціалу України.

## 2.2. Аналіз функцій та принципів логістичного менеджменту підприємства

Аналіз функцій та принципів логістичного менеджменту підприємства доцільно розпочати з характеристики організації логістичної діяльності ПрАТ «СКФ Україна». Як виробничий підрозділ міжнародної корпорації SKF, підприємство формує логістичні процеси відповідно до концепції інтегрованого логістичного менеджменту, поєднуючи внутрішні операції з вимогами глобальної мережі постачання.

Схема організації логістичної діяльності ПрАТ «СКФ Україна» подана на рисунку 2.1.

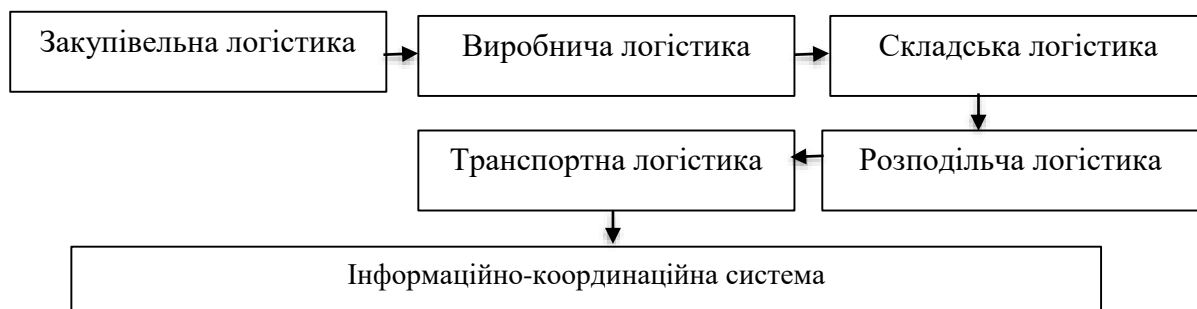


Рисунок 2.1. Схема організації логістичної діяльності ПрАТ «СКФ Україна»

Схема організації логістичної діяльності ПрАТ «СКФ Україна» відображає основні підсистеми логістики на підприємстві: закупівельну, виробничу, складську, транспортну та розподільчу логістику. Нижній рівень схеми займає інформаційно-координаційна система, яка інтегрує всі блоки. Вона забезпечує управління матеріальними потоками, контроль ключових показників ефективності та взаємодію з глобальною мережею SKF.

Аналіз функцій логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Аналіз функцій логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна»

Функції логістичного менеджменту	Критерії оцінки	Поточний стан	Рівень ефективності	Пропозиції щодо вдосконалення
Планування	Стратегічне та операційне планування, точність прогнозів, оптимізація ресурсів	Стратегічні плани оновлюються щорічно з урахуванням ринкових тенденцій та прогнозів попиту; точність прогнозів середньорічного обсягу виробництва – 85%	Середній	Вдосконалення прогнозних моделей із використанням ERP та систем штучного інтелекту; інтеграція планування закупівель та виробництва для зменшення надлишкових запасів та витрат
Організація	Структура логістичного відділу, розподіл обов'язків, ефективність процесів, взаємодія підрозділів	Логістичний відділ включає: транспорт, склад, закупівлі; функції чітко розподілені, але деякі процеси дублюються між підрозділами; використовується часткова автоматизація документообігу	Середній	Оптимізація структури відділу з урахуванням принципів lean-логістики; впровадження автоматизованих процесів WMS та TMS для підвищення швидкості та точності обробки замовлень; стандартизація процедур взаємодії між підрозділами
Мотивація	Стимулювання персоналу, KPI, рівень залученості працівників, система винагород	Система мотивації частково реалізована: основні KPI для логістів – своєчасність доставки (95%), точність комплектації (96%), контроль витрат (80%); залученість персоналу – середня; бонуси нараховуються за результатами квартальних показників; наявні внутрішні тренінги з підвищення кваліфікації	Середній	Введення комплексної системи мотивації, що включає гнучкі бонуси за перевиконання KPI, соціальні пільги та кар'єрний розвиток, запровадження системи внутрішньої оцінки компетенцій та постійного професійного навчання
Контролінг	Моніторинг виконання планів, аналіз ефективності, звітність, аналітика логістичних процесів	Регулярний контроль здійснюється щомісяця; звітність включає показники витрат на транспортування (8% від собівартості), оборотність запасів, рівень виконання замовлень (95% вчасно); автоматизація збору даних – часткова; ERP-система інтегрована на 57%	Середній	Повна інтеграція ERP та аналітичних систем; впровадження системи BI для візуалізації ключових показників ефективності; автоматизація збору та обробки даних для оперативного прийняття рішень та планування ризиків.

Проведена оцінка функцій логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» дозволяє комплексно охарактеризувати поточний стан управління логістичними процесами та визначити ключові напрями їх подальшого вдосконалення.

У межах функції планування підприємство демонструє достатньо високий рівень організованості: стратегічні плани систематично оновлюються, відповідно до динаміки ринкової кон'юнктури, а точність прогнозування середньорічного обсягу виробництва становить 85%, що є прийнятним показником для машинобудівної галузі. Водночас, наявність відчутних коливань попиту та тенденція до зростання витрат формують потребу в модернізації прогнозних моделей, зокрема інтеграції ERP та алгоритмів штучного інтелекту, що дасть змогу підвищити точність планування, мінімізувати надлишки запасів та знизити логістичні витрати.

Організаційна функція логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» характеризується достатньо чіткою структурою підрозділів, що включають транспорт, склад та закупівлі. Проте, попри чіткий розподіл обов'язків, спостерігається наявність дублюючих операцій, що подовжує час виконання замовлень, та частково автоматизації документообігу. Крім того, взаємодія між підрозділами і суміжними службами (виробництво, відділ продажів) відбувається переважно через регулярні наради, що не забезпечує повної оперативності управлінських рішень. Для підвищення ефективності організаційної функції доцільно впровадити WMS та TMS-системи, стандартизувати регламенти взаємодії підрозділів та оптимізувати структуру логістичного відділу відповідно до принципів lean-логістики, що дозволить скоротити час обробки замовлень і підвищити ефективність ресурсного використання.

Функція мотивації демонструє базову результативність: працівники забезпечують виконання основних показників своєчасності доставки (95%) та точності комплектації (96%), що свідчить про належну оцінку операційних процесів. Водночас середній рівень залученості персоналу та обмежена система матеріального та нематеріального стимулювання вказують на недостатню інтегрованість мотиваційного механізму у процес управління логістикою.

Підвищення ефективності можливе за рахунок запровадження гнучких бонусних програм, посилення системи компетентнісної оцінки та впровадження постійного професійного навчання.

Функція контролінгу забезпечує регулярний моніторинг витрат, оборотності запасів та рівня виконання замовлень, проте часткова автоматизація збору даних і лише 57% інтеграції ERP-системи звужують аналітичні можливості підприємства. Наявні процедури контролю передбачають щомісячну звітність, що дозволяє відстежувати ключові показники (зокрема, витрати на транспортування – 8% у структурі собівартості), проте не забезпечує належного рівня оперативності для прийняття проактивних рішень. Посилення даної функції можливе через впровадження BI-платформ, повну цифровізацію потоків даних та використання прогнозної аналітики.

Основні функції логістичного менеджменту на ПрАТ «СКФ Україна» свідчать, що підприємство системно управляє потоками матеріалів, інформації та готової продукції, контролює запаси, організовує транспортування та обробку замовлень. Однак, для того, щоб функції працювали ефективно та узгоджено, вони базуються на ключових принципах.

Принципи визначають, яким чином реалізуються функції: забезпечується інтеграція процесів між виробництвом, складом та дистрибуцією, оптимізуються ресурси, підтримується гнучкість у реагуванні на зміни ринку, орієнтація на потреби клієнта та безперервність усіх логістичних процесів (таблиця 2.5).

Аналіз принципів логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» демонструє, що підприємство використовує системний і комплексний підхід до організації логістичних процесів. Принципи інтеграції, оптимізації, гнучкості, клієнтоорієнтованості та безперервності процесів лежать в основі управління потоками матеріалів, інформації та готової продукції, забезпечуючи ефективність і узгодженість операцій на всіх рівнях діяльності підприємства.

Таблиця 2.5. – Аналіз принципів логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна»

Принцип логістичного менеджменту	Суть принципу	Особливості впровадження принципу на підприємстві
Інтеграції	Узгодженість і взаємопов'язаність логістичних процесів у єдину систему	Логістика інтегрована з виробництвом через корпоративну ERP-систему SKF, що забезпечує узгодження планів виробництва, замовлень та поставок. Внутрішні матеріальні потоки узгоджуються з графіками роботи цехів (механічної обробки, термообробки, складання підшипників). Взаємодія складу готової продукції з відділом продажу відбувається автоматично: система формує замовлення до відвантаження у глобальну дистрибуторську мережу SKF. Інтегровані канали зворотного зв'язку: виробництво отримує інформацію про попит у режимі реального часу, що дозволяє уникати надлишкових партій.
Оптимізації	Рациональне використання ресурсів, часу та потужностей	Здійснюється оптимізація запасів сталі, кілець і комплектувальних елементів відповідно до MRP-розрахунків. Використовуються стандартизовані операції пакування підшипників, що зменшує витрати та пришвидшує цикл виконання замовлення. На складі готової продукції застосовуються оптимізовані маршрути переміщення (скорочення часу на комплектацію). Відвантаження у міжнародні хаби SKF здійснюється за оптимальними транспортними схемами, щоб мінімізувати логістичні витрати та затримки.
Гнучості	Здатність швидко адаптуватися до змін у постачанні, попиті та зовнішньому середовищі	Підприємство використовує кілька альтернативних постачальників сталі та комплектуючих, щоб уникати перебоїв. Планування виробництва адаптується під зміну попиту в глобальній мережі SKF – при збільшенні замовлення завод формує додаткові виробничі зміни, а при спаді оптимізує виробничі партії. Логістика транспорту корегується залежно від доступності маршрутів.
Клієнто-орієнтованості	Орієнтація логістичних процесів на задоволення потреб клієнтів	ПрАТ «СКФ Україна» виготовляє продукцію за стандартами глобальних клієнтів SKF, що потребує високої точності виконання замовлень. Дотримується жорстких вимог до маркування, простежуваності партій і якості пакування – підшипники повинні безпечно транспортуватися на великі відстані. Відділ логістики забезпечує швидке реагування на рекламації та повернення, щоб підтримати імідж SKF як надійного постачальника.
Безперервності процесів	Стійкий безперервний рух матеріальних, інформаційних та фінансових потоків	У цехах діють стандартизовані маршрути подачі деталей від механічної обробки до складання, що мінімізує простой. Дані про залишки на кожній лінії оновлюються автоматично, що запобігає зупинкам через нестачу матеріалів. Система контролю якості працює на кожному етапі виробництва, що запобігає накопиченню бракованої продукції. Відвантаження готової продукції до складів SKF відбувається за встановленими регулярними графіками, що забезпечує безперервність руху по міжнародному ланцюгу постачання.

У сукупності, застосування даних принципів формує основу для управління логістичним менеджментом, забезпечуючи стабільність функціонування всіх логістичних потоків, підвищення оперативної та стратегічної ефективності ПрАТ «СКФ Україна» і зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що логістичний менеджмент ПрАТ «СКФ Україна» знаходиться на стадії середнього рівня розвитку та характеризується достатньою стабільністю, але має значний потенціал для підвищення ефективності. Основними стратегічними напрямками трансформації є: цифровізація логістичних процесів, оптимізація внутрішньої структури логістичного відділу, зміцнення мотиваційної системи та поглиблення аналітичної підтримки управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, скоротити логістичні витрати та забезпечити високий рівень керованості логістичних потоків.

### **2.3. Аналіз ефективності логістичного менеджменту підприємства**

Аналіз логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» передбачає дослідження матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, які формують основу логістичної системи підприємства. Матеріальні потоки характеризують рух ресурсів і готової продукції, інформаційні потоки забезпечують передачу даних між логістичними ланками, а фінансові, відображають обіг коштів, пов'язаних із виконанням операцій. Вивчення параметрів цих потоків та їхньої взаємодії дає можливість визначити особливості їхнього функціонування та окреслити ключові фактори, що впливають на ефективність логістичного менеджменту.

Інформаційні потоки забезпечують узгодження матеріальних та фінансових процесів. Їхній стан визначає швидкість прийняття рішень, точність координації логістичних функцій та рівень керованості всього ланцюга постачання.

Проведемо аналіз ефективності інформаційних потоків ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки (табл. 2.6, рис. 2.2).

Таблиця 2.6. – Аналіз інформаційних потоків ПрАТ «СКФ Україна»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+; -)	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р./ 2023 р.	2024 р./ 2020 р.
Рівень точності інформації, %	82	85	88	91	94	3	12
Частка інформації в електронному вигляді, %	55	60	68	76	84	8	29
Рівень автоматизації логістичних операцій, %	50	55	62	70	78	8	28
Кількість інформаційних помилок через неточну/несвоєчасну інформацію, випадків	18	15	12	9	6	-3	-12
Рівень інтеграції між підрозділами, %	40	48	55	62	75	13	35
Середній час передачі інформації між підрозділами, год.	8	7	6	5	4,5	-0,5	-3,5

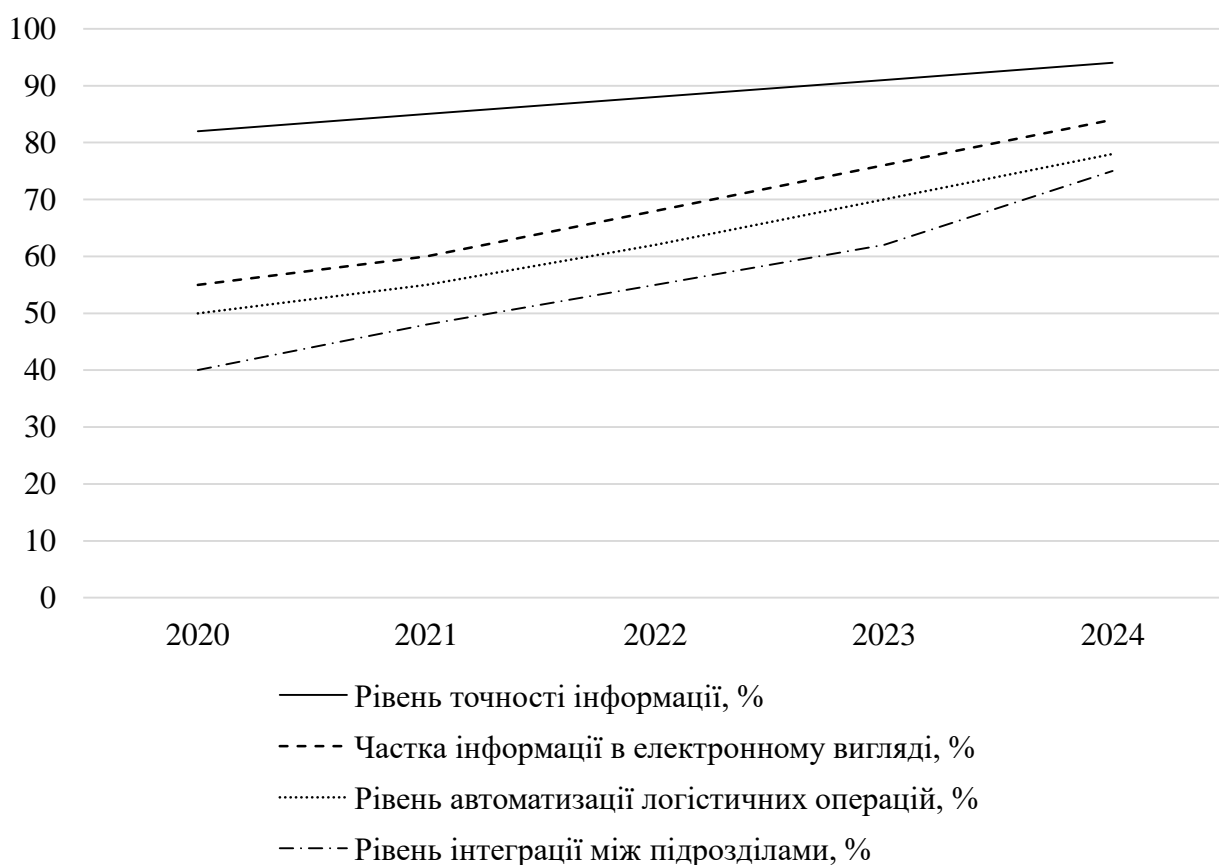


Рисунок 2.2. Динаміка показників інформаційних потоків

ПрАТ «СКФ Україна»

Аналіз інформаційних потоків ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки свідчить про суттєві позитивні зміни у функціонуванні логістичного менеджменту підприємства та його інформаційної інфраструктури. Спостерігається постійне зростання частки інформації в електронному вигляді з 55% у 2020 році до 84% у 2024 році, що свідчить про активну цифровізацію обігу документів та даних, підвищення оперативності обробки інформації та автоматизацію рутинних операцій.

Рівень автоматизації логістичних операцій збільшився з 50% до 78%, що дозволяє скоротити час виконання типових операцій, підвищити точність планування та знизити ймовірність виникнення помилок. Інтеграція між підрозділами також демонструє позитивну динаміку – з 40% до 75%, що забезпечує більш узгоджену роботу виробництва, складів, транспортних та планово-аналітичних підрозділів, оптимізує обмін даними та зменшує інформаційні бар'єри.

Середній час передачі інформації між підрозділами скоротився з 8 год. до 4,5 год., що дозволяє оперативніше реагувати на зміни замовлень, обсягів виробництва або потребу в постачанні. Кількість логістичних помилок, зумовлених неточною або несвоєчасною інформацією, зменшилася з 18 до 6 випадків, що впливає на зниження ризиків зриву логістичних процесів та підвищення ефективності операцій.

Таким чином, ПрАТ «СКФ Україна» демонструє стабільне покращення якості та гнучкості інформаційних потоків, зростання автоматизації та інтеграції систем, скорочення часу обробки та передачі інформації, а також зменшення кількості помилок. Дані зміни формують надійну основу для підвищення ефективності логістичного менеджменту, покращення планування та управління ресурсами, що, у свою чергу, зміцнює конкурентні можливості підприємства на ринку та забезпечує його стійкий розвиток у сучасних умовах.

Оцінка інформаційних потоків підприємства показала, наскільки важливим є своєчасний та точний обмін даними для логістичного менеджменту. Проте, ефективність логістичного менеджменту неможливо оцінити без аналізу фінансових потоків підприємства, адже саме рух коштів забезпечує фінансування

закупівель, транспортування та зберігання продукції, а також підтримує стабільність і розвиток ланцюга постачань.

Вихідні дані для аналізу ефективності протікання фінансових потоків ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. – Вихідні дані для аналізу ефективності протікання фінансових потоків ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+; -)	
						2024 рік/ 2020 рік	2024 рік/ 2020 рік
ПФП (вхідний фінансовий потік)	1521983	2040419	1754428	1444894	665934	-856049	-778960
ВФП (вихідний фінансовий потік)	339233	1922488	1750260	1508574	996878	657645	-511696
ЧФП (чистий фінансовий потік) або (фінансовий результат від операційної діяльності)	106515	73247	-181655	-290941	-307877	-414392	-16936
ЧП (чистий прибуток)	74750	103632	18467	-217789	-330944	-405694	-113155
Вр (виручка від реалізації продукції)	1451257	1980540	1708310	1340754	586192	-865065	-754562
Вд (одноденна виручка від реалізації продукції)	6597	9002	7765	6094	2665	-3932,11	-3429,83
СА (сума оборотних активів в аналізованому періоді)	751577	782972	944559	626456	373150	-378427	-253306

Аналіз фінансових потоків ПрАТ «СКФ Україна» демонструє стійку тенденцію до зниження фінансових показників підприємства. Вхідний фінансовий потік зменшився з 1521983 тис. грн у 2020 році до 665934 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зменшення надходжень від операційної діяльності.

Вихідний фінансовий потік, також, зазнав коливань – зростання на 657645 тис. грн протягом досліджуваного періоду, що створює додаткове навантаження на ліквідність підприємства. Чистий фінансовий потік протягом 2020–2024 років знизився до від’ємного значення (307877 тис. грн), а чистий прибуток перетворився на збиток, що свідчить про системну недостатність доходів для покриття витрат і потребує розробки управлінських рішень.

Виручка від реалізації продукції зменшилася більше ніж удвічі – до 586192 тис. грн, а одноденна виручка скоротилася до 2665 тис. грн, що свідчить про суттєве зниження обсягів продажів і фінансової ефективності.

Сума оборотних активів зменшилася майже вдвічі, що обмежує можливості підприємства для фінансування поточної діяльності та інвестицій. Загалом, фінансовий стан ПрАТ «СКФ Україна» характеризується зниженням надходжень, від'ємним чистим фінансовим потоком та збитковістю, що потребує комплексного підходу до оптимізації фінансових ресурсів, підвищення ефективності операційної діяльності та активізації заходів з підтримки продажів.

Проаналізуємо показники ефективності протікання фінансових потоків підприємства: коефіцієнт ліквідності фінансових потоків, коефіцієнт оборотів оборотних активів, середній період обороту оборотних активів та коефіцієнт ефективності фінансового потоку (табл. 2.8, рис. 2.3).

Таблиця 2.8. – Показники ефективності протікання фінансових потоків  
ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 років

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+; -) 2024 р./ 2020 р.
Коефіцієнт ліквідності фінансових потоків: КЛГП=ПФП/ ВФП	4,5	1,1	1,0	1,0	0,7	-3,8
Кількість оборотів оборотних активів: Кооа = Вр / СА	1,9	2,5	1,8	2,1	1,6	-0,4
Середній період обороту оборотних активів: Пооа = СА / Вд	113,9	87,0	121,6	102,8	140,0	26,1
Коефіцієнт ефективності фінансового потоку: КЕфп=ЧФП/ ВФП	0,3	0,0	-0,1	-0,2	-0,3	-0,6

Аналіз показників ефективності протікання фінансових потоків ПрАТ «СКФ Україна» за період 2020–2024 років свідчить про погіршення фінансової стабільності підприємства та зниження результативності використання ресурсів. Коефіцієнт ліквідності фінансових потоків зменшився з 4,5 у 2020 році до 0,7 у 2024 році, що свідчить про недостатність надходжень для покриття вихідних грошових потоків та підвищення фінансових ризиків.

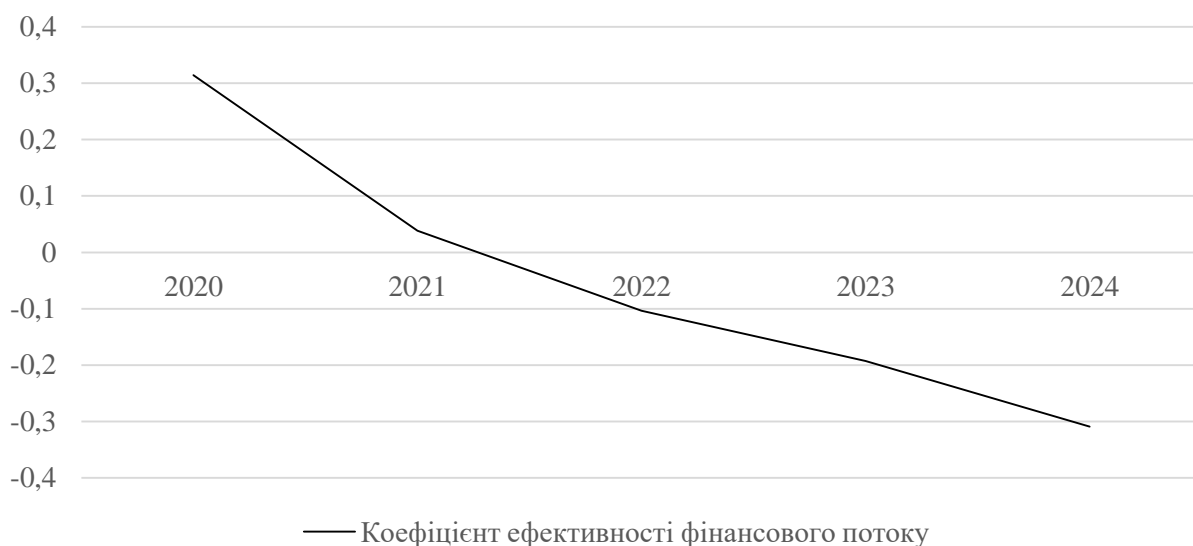


Рисунок 2.4. Динаміка коефіцієнту ефективності фінансового потоку підприємства

Кількість оборотів оборотних активів знизилася з 1,9 до 1,6, що відображає зменшення швидкості обігу ресурсів та ефективності використання оборотних активів для отримання виручки. Середній період обороту оборотних активів зріс з 113,9 до 140 днів, що вказує на уповільнення оборотності і зростанні потреб у фінансуванні поточної діяльності.

Коефіцієнт ефективності фінансового потоку демонструє від’ємний чистий фінансовий результат від операційної діяльності та наявність збитків.

Загалом, динаміка показників підтверджує тенденцію до зниження ліквідності, уповільнення обороту активів та зростання фінансових ризиків, що потребує оптимізації управління грошовими потоками, підвищення ефективності використання оборотних активів та посилення контролю за операційними витратами.

Після аналізу фінансових потоків ПрАТ «СКФ Україна» доцільно розглянути матеріальні потоки (табл. 2.9). Матеріальні потоки відображають переміщення сировини, комплектуючих, напівфабрикатів та готової продукції на всіх етапах виробничо-збутового процесу.

Таблиця 2.9. – Аналіз ефективності використання матеріальних потоків підприємства

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+; -)	
						2024 рік/2020 рік	2024 рік/2020 рік
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	1451257	1980540	1708310	1340754	586192	-865065	-754562
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1231128	1637087	1466394	1258750	721524	-509604	-537226
Матеріальні витрати виготовленої продукції, тис. грн.	867952	1236510	1126542	990537	367515	-500437	-623022
Матеріаломісткість продукції, грн./грн.	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,0	-0,1
Матеріаловіддача продукції, грн./грн.	1,7	1,6	1,5	1,4	1,6	-0,1	0,2
Питома вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, %	70,5	75,5	76,8	78,7	50,9	-19,6	-27,8

Аналіз матеріальних потоків підприємства за 2020–2024 роки показує загальне зниження обсягів виробництва та виручки від реалізації продукції. Так, виручка від реалізації продукції у 2024 році зменшилася порівно з 2020 роком на 754562 тис. грн, а собівартість реалізованої продукції знизилася на 537226 тис. грн.

Водночас, спостерігається суттєве скорочення матеріальних витрат: у 2024 році вони зменшилися на 623022 тис. грн порівняно з 2020 роком. Дана динаміка позитивно вплинула на ефективність використання ресурсів, що підтверджується покращенням матеріаловіддачі продукції та зменшенням питомої ваги матеріальних витрат у структурі собівартості продукції до 50,9%.

Матеріаломісткість продукції залишилася стабільною на рівні 0,6 грн/грн, що свідчить про оптимізацію використання матеріальних ресурсів при скороченні обсягів виробництва.

Аналіз ефективності протікання матеріальних потоків підприємства подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Аналіз ефективності протікання матеріальних потоків підприємства

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+; -) 2024 р./ 2020 р.
Ефективність постачальника (відсоток вчасних поставок і якість поставок), %	72	75	74	76	78	2
Коефіцієнт зв'язку між постачальником і споживачем	85	87	86	88	90	2
Коефіцієнт готовності до поставки	0,65	0,68	0,66	0,7	0,72	0,02
Рівень ефективності управління матеріальними потоками, %	0,8	0,82	0,81	0,84	0,86	0,02

Аналіз динаміки показників ефективності протікання матеріальних потоків ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки демонструє стабільне підвищення рівня організації логістичної діяльності підприємства. Зростання ефективності постачальника свідчить про покращення дисципліни поставок та зниження ризиків затримок.

Коефіцієнт зв'язку між постачальником і споживачем також покращився, досягнувши 90%, що вказує на зміцнення взаємодії та підвищення узгодженості у ланцюгу постачання. Позитивна динаміка коефіцієнта готовності до поставки та рівня ефективності управління матеріальними потоками підтверджує послідовну оптимізацію логістичних процесів. Загалом, підприємство демонструє підвищення стійкості матеріального забезпечення та ефективності роботи з постачальниками, що створює передумови для удосконалення логістичного менеджменту.

Проведений аналіз засвідчив, що логістичний менеджмент ПрАТ «СКФ Україна» характеризується неоднорідною динамікою розвитку логістичних потоків. Найбільш стійкі позитивні зміни спостерігаються в управлінні інформаційними потоками, що проявляється у зростанні рівня цифровізації, автоматизації та інтеграції логістичних процесів, скороченні часу передачі інформації та зменшенні кількості помилок. Матеріальні потоки демонструють підвищення організованості та ефективності взаємодії з постачальниками, оптимізацію використання матеріальних ресурсів і зниження їх питомої ваги у

собівартості продукції. Водночас, фінансові потоки залишаються найбільш проблемною ланкою логістичного менеджменту, оскільки спостерігається зниження ліквідності, уповільнення оборотності оборотних активів та формування від'ємного фінансового результату. Сукупність отриманих результатів свідчить про наявність значних можливостей підвищення ефективності логістичного менеджменту, реалізація яких потребує посилення узгодженості фінансового управління з процесами формування, координації та оптимізації матеріальних і інформаційних потоків.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Стратегічні орієнтири удосконалення логістичного менеджменту підприємства**

У сучасних умовах глобалізації та загострення конкуренції на ринку промислових підприємств, логістичний менеджмент стає визначальним чинником успішної діяльності підприємства. Для ПрАТ «СКФ Україна», провідного виробника підприємств в Україні, який активно інтегрується у міжнародні ланцюги постачання, логістика має стратегічне значення: вона забезпечує безперервність виробничих процесів і формує конкурентні переваги на ринку. Рациональне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками дозволяє оптимізувати ресурси, знизити витрати, підвищити точність постачань та ефективно задовольняти потреби клієнтів.

Аналіз логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» показує, що підприємство стикається з рядом викликів, які потребують вирішення. До ключових проблем належать неостатній рівень цифровізації і автоматизації логістичних процесів, що стимулює швидкість прийняття управлінських рішень і підвищує ризик помилок; недостатня прозорість і контроль матеріальних потоків, що ускладнює своєчасне реагування на відхилення від плану; фрагментація управлінських процесів між виробництвом, складом і дистрибуцією, що призводить до дублювання операцій і збільшення витрат; високі логістичні витрати через неефективне використання транспортних і складських ресурсів; обмежена гнучкість при коливаннях попиту та швидкозмінних умовах ринку.

У зв'язку з цим, стратегічні орієнтири удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» повинні забезпечити комплексний підхід до розвитку логістики, спрямований на інтеграцію всіх процесів у єдину систему

управління підприємством, впровадження цифрових технологій та автоматизації, підвищення прозорості і контролю за матеріальними потоками, оптимізацію витрат, розвиток компетенцій персоналу та застосування екологічно орієнтованих рішень. Впровадження даних орієнтирів дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх логістичних процесів, але й забезпечити стабільність і надійність поставок, скоротити час реакції на зміни попиту, підвищити якість обслуговування клієнтів і зміцнити позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Стратегічні орієнтири удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» формують системну та довгострокову траєкторію розвитку підприємства в умовах зростаючої волатильності постачань, високої конкуренції на ринку підшипникової продукції та посилення вимог до ефективності операційних процесів (таблиця 3.1).

Підвищення прозорості логістичних потоків у ПрАТ «СКФ Україна» є ключовою передумовою ефективного управління всією системою матеріальних і інформаційних потоків. Підприємство активно працює з широкою номенклатурою компонентів, які постачаються з різних країн, тому кожна невідповідність у даних або затримка у передачі інформації може призвести до уповільнення виробничого циклу. Рівень прозорості логістичних потоків визначає можливість оперативного прийняття рішень, коригування графіків, прогнозування потреб у сировині та більш точного планування виробничих потужностей. Для підприємства, діяльність якого залежить від чіткої координації між постачанням, складуванням і виробництвом, формування цілісного інформаційного середовища та цифрової інтегрованості стає стратегічним чинником підвищення стійкості.

Раціональна організація складських операцій у ПрАТ «СКФ Україна» має надзвичайно важливе значення, адже склад є вузловою ланкою, яка з'єднує виробничі підрозділи з постачальницькими та дистрибуційними потоками. Враховуючи значний обсяг ТМЦ, що одночасно перебувають у складській зоні, а також різноманітність деталей і комплектувальних виробів, неефективність просторової організації або облікових процедур може спричинити уповільнення роботи всієї операційної системи.

Таблиця 3.1. – Стратегічні орієнтири удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна»

Стратегічний орієнтир	Зміст	Очікуваний результат
Підвищення прозорості логістичних потоків	Формування наскрізної системи відстеження руху матеріальних та інформаційних потоків на всіх етапах постачання, виробництва, складування. Уніфікація облікових операцій, посилення контролю над ланцюгом постачання	Зменшення ризику невідповідностей та втрат, підвищення точності планування, покращення оперативності управлінських рішень
Оптимізація складських операцій	Перегляд логістичної інфраструктури складу, удосконалення внутрішньоскладських маршрутів, автоматизація системи обліку та прогнозування запасів	Скорочення часу виконання складських процесів, зниження витрат на утримання запасів, підвищення точності виконання замовлень
Інтеграція логістичних процесів із виробничою системою	Синхронізація планів постачання та виробництва, створення єдиного інформаційного середовища для взаємодії логістики, закупівель та виробництва, впровадження погоджених графіків поставок та використання прогнозних моделей потреб	Зменшення простоїв, стабілізація виробничого циклу, оптимізація рівнів запасів сировини та комплектуючих
Зниження логістичних витрат через раціоналізацію транспортних операцій	Аналіз і оптимізація маршрутів транспортування, використання комбінованих схем доставки, розширення аутсорсингових рішень, контроль завантаження транспорту	Зменшення транспортних витрат, підвищення швидкості та надійності доставки
Розвиток партнерських відносин із постачальниками та перевізниками	Формування довгострокових контрактів, узгоджене планування поставок, обмін оперативною інформацією, спільний моніторинг логістичних ризиків, створення партнерських логістичних альянсів	Стабільні та прогнозовані поставки, зниження ризиків затримок, покращення якості логістичного сервісу
Підвищення рівня логістичної безпеки	Впровадження системи моніторингу та контролю доступу, інструментів захисту товарно-матеріальних цінностей, аналіз логістичних ризиків та заходи мінімізації їх впливу	Зниження втрат і пошкоджень продукції, підвищення захищеності логістичних процесів
Екологізація логістики	Скорочення енергоспоживання, застосування екологічних матеріалів та енергозберігаючих рішень	Зниження операційних витрат

Розширена автоматизація, впорядкування зон зберігання, удосконалення логіки внутрішніх переміщень та формування адекватної системи прогнозування запасів забезпечують можливість скорочення часу обробки матеріалів, зменшення ймовірності помилок та підвищення стабільності виробничої ритмічності.

Інтеграція логістичних процесів із виробничою системою є одним із ключових стратегічних орієнтирів, оскільки ПрАТ «СКФ Україна» працює в моделі, де безперервність виробничого циклу залежить від синхронності та правильності виконання логістичних операцій. Логістичний менеджмент має бути гармонізованим із системою планування виробництва: інформація про потреби в матеріалах та комплектуючих, календарні графіки та очікувані обсяги випуску продукції має передаватися в режимі реального часу. Такий підхід дозволяє усунути випадки дисбалансу між наявними запасами та виробничими потребами, забезпечує можливість створення точного графіку постачання, оптимізує використання складських площ та підвищує адаптивність підприємства до змін у попиті чи зовнішніх умовах.

Зниження логістичних витрат шляхом раціоналізації транспортних операцій є для підприємства не лише питанням економії, але й фактором підвищення загальної операційної ефективності. В умовах постійного коливання цін та транспортні послуги та залежності від міжнародних поставок оптимізація маршрутів, підвищення рівня завантаження транспортних засобів, взаємодія з логістичними операторами дозволяють зменшити собівартість продукції. Для ПрАТ «СКФ Україна» дана стратегія має вагомим значення, оскільки більшість компонентів імпортується, а продукція реалізується за межі України. Розвиток системи моніторингу транспортних процесів і впровадження раціональних схем доставки дозволяє посилити контроль за дотриманням строків поставок і підвищити надійність виконання логістичних зобов'язань перед партнерами.

Розвиток партнерських відносин із постачальниками та перевізниками є важливим стратегічним орієнтиром для стабільності функціонування логістичної системи. У виробництві підшипникової продукції якість та своєчасність поставок компонентів визначають не лише кінцеву якість продукції, а й ритмічність роботи

виробничих ліній. Встановлення механізмів спільного планування поставок, регулярного обміну оперативною інформацією, узгодження довгострокових графіків постачання та формування партнерських логістичних альянсів дозволяє мінімізувати ризики перебоїв. Для ПрАТ «СКФ Україна» така кооперація є критично важливою, оскільки географічна віддаленість ключових постачальників і складність ланцюгів постачання вимагають узгодженості та взаємної відповідальності.

Підвищення рівня логістичної безпеки на підприємстві є важливим аспектом оптимізації логістичного менеджменту, оскільки нестабільність ринку, ускладнення транспортних коридорів і загострення ризиків втрати або пошкодження матеріальних цінностей підсилюють потребу у впровадженні сучасних інструментів контролю. Для ПрАТ «СКФ Україна» актуальним є формування системи моніторингу вантажів, удосконалення процедур контролю доступу до складських приміщень, підвищення рівня захисту товарно-матеріальних цінностей і створення аналітичної бази управління ризиками. Зміцнення логістичної безпеки сприяє зменшенню витрат, підвищенню надійності роботи складів і транспорту, а також зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів, які очікують від підприємства високого рівня відповідальності та надійності.

Екологізація логістики є сучасним вектором розвитку, який не лише відповідає глобальним тенденціям, але й підвищує ефективність діяльності. Для підприємства, інтегрованого у світову групу SKF, екологічна відповідальність є елементом корпоративної філософії. Раціоналізація матеріальних потоків, оптимізація пакування, енергозбереження у складських та виробничих процесах сприяють не лише дотриманню екологічних стандартів, але й зниженню операційних витрат. ПрАТ «СКФ Україна», орієнтуючись на європейські вимоги, може значно підвищити власну репутацію та рівень конкурентоздатності, інтегруючи «зелені» практики у логістичний менеджмент.

Розвиток компетенцій персоналу логістичних підрозділів є фундаментальним елементом підвищення ефективності логістичного менеджменту на підприємстві.

Зростання складності логістичних операцій, розвиток цифрових інструментів, необхідність роботи з великими масивами даних та потреба в оперативному реагуванні на ризики вимагають високого рівня кваліфікації працівників. Для ПрАТ «СКФ Україна» важливим є системне підвищення цифрових навичок, розвиток аналітичного мислення, формування компетенцій у сфері планування, управління запасами, транспортної координації та складських процесів. Сучасний логістичний менеджмент неможливо розвивати без підвищення професійної компетенції персоналу, відповідальності за результати та культури взаємодії, що є основою створення високоефективної логістичної системи.

Таким чином, кожен із стратегічних орієнтирів удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» утворює цілісну модель розвитку, яка дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства, забезпечити стабільність постачань, мінімізувати логістичні ризики та підвищити економічну результативність діяльності. Сукупна реалізація орієнтирів сприяє переходу до сучасної системи логістичного менеджменту, що відповідає міжнародним стандартам, забезпечує високу керованість потоків і формує середовище, здатне оперативно реагувати на виклики глобального ринку.

### **3.2. Удосконалення логістичного менеджменту підприємства шляхом цифрової оптимізації потокових процесів**

Ефективність логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» залежить від здатності підприємства забезпечити узгоджене управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Цифрова оптимізація спрямована на вдосконалення логістичного менеджменту підприємства, забезпечуючи його узгодженість, швидкість та контроль через інтеграцію цифрових інструментів у всі підсистеми логістичної системи.

Перед визначенням оптимального напрямку цифрової трансформації логістичного менеджменту проведемо порівняльний аналіз можливих підходів до

модернізації системи. Кожен із варіантів передбачає різний рівень технологічного оновлення, інтеграційної складності та інвестування. Таким чином, окреслимо спектр потенційних напрямів цифровізації, що охоплюють як часткове оновлення та автоматизацію окремих логістичних функцій, так і побудову цілісної інтегрованої платформи, здатної об'єднати всі ключові процеси підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Порівняння альтернатив цифрової оптимізації

Параметр	Проект А: часткова автоматизація	Проект Б: повна цифровізація	Проект В: зовнішній аутсорсинг ІТ рішень
Масштаб	Мінімальний	Високий	Середній
Інвестиції	1,9 млн грн	4,7 млн грн	3,1 млн грн
Ступінь інтеграції модулів	низький	високий	середній
Термін окупності	2,4 роки	1,39 року	1,9 року
Зниження логістичних витрат	7-9 %	10-14 %	8-11 %
Скорочення логістичного циклу	10-12 %	18-25 %	14-16 %
Ризики	Низькі	Середні	Високі
Рекомендації	Недостатньо ефективний	Доцільний	Умовно доцільний

Порівняння альтернатив показало, що найбільш раціональним є впровадження комплексної цифрової платформи, оскільки саме цей варіант забезпечує істотне підсилення всіх функцій логістичного менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю. Незважаючи на вищу початкову вартість, повна цифровізація формує стабільні довгострокові переваги, зменшує логістичні витрати, скорочує час проходження операцій та створює економічні передумови для високих грошових потоків.

Таким чином, вибір цифрової оптимізації потокових процесів зумовлений такими ключовими чинниками:

1. Зростання логістичних витрат унаслідок збільшення вартості транспортування, енергоресурсів, складського зберігання.

2. Недостатня узгодженість потокових процесів, що призводить до затримок та збоїв у ланцюзі постачання.

3. Обмежена прозорість логістичного циклу, що ускладнює контроль виконання операцій.

4. Потреба у скороченні витрат та підвищенні продуктивності на етапі відновлення після кризових періодів.

5. Необхідність інтеграції у глобальний контур корпорації SKF, стандартизований за міжнародними вимогами.

Цифрова оптимізація логістичних потоків виступає ключовим елементом модернізації логістичного менеджменту підприємства. Інтеграція автоматизованих систем, аналітичних платформ та технологій оперативного обміну даними змінює характер виконання функцій логістичного менеджменту. Для оцінювання того, як саме цифрові рішення впливають на планування, організації, мотивацію та контроль у логістичного менеджменті, проведено структурований аналіз (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Вплив цифрової оптимізації на функції логістичного менеджменту

Функції логістичного менеджменту	Зміни після цифрової оптимізації	Очікуваний ефект
Планування	Використання автоматизованих систем прогнозування, інтеграція даних про запаси, виробничі потреби та замовлення клієнтів	Підвищення точності планування, скорочення надлишкових запасів, оптимізація закупівель, скорочення часу планування
Організація	Інтеграція підрозділів, автоматизація складських і транспортних процесів, узгодження дій між виробництвом та складом	Підвищення швидкості виконання логістичних операцій, зменшення простоїв та дублювання операцій, покращення узгодженості потоків
Мотивація	Прозорість результатів, мінімізація ручної роботи	Зростання продуктивності персоналу, підвищення відповідальності та залучення співробітників
Контроль	Постійний моніторинг процесів у реальному часі, аналітичні звіти, автоматична фіксація виконання операцій	Підвищення точності та прозорості контролю, зниження логістичних помилок, оперативне виявлення відхилень від плану

Впровадження сучасних цифрових інструментів забезпечує підвищення точності планування, покращення координації між підрозділами, зміцнення мотиваційних механізмів та суттєве зростання ефективності контролю. Сукупний

ефект полягає у створенні більш гнучкої, прозорої та керованої логістичної системи, що здатна швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільне підвищення ефективності діяльності підприємства.

### **3.3. Економіко-математичне обґрунтування ефективності впровадження проєктних рішень**

Удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» на основі цифрової оптимізації потокових процесів зумовлює необхідність економіко-математичного обґрунтування результативності впровадження проєктних рішень. Таке оцінювання дає змогу кількісно визначити вплив цифрових інструментів на ефективність матеріальних, інформаційних і фінансових потоків та окреслити їхній внесок у підвищення продуктивності логістичної системи підприємства.

Для оцінювання доцільно застосовувати методичний апарат проєктного та інвестиційного аналізу, який передбачає розрахунок показників: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності (PI), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності ( $T_{ок}$ ), а також дисконтований термін окупності [37-39]. Комплексне використання даних показників дозволяє цілісно обґрунтувати ефективність запропонованих проєктних рішень щодо цифрової оптимізації потокових процесів.

Вартість проєкту цифрової оптимізації потокових процесів ПрАТ «СКФ Україна» – 4,7 млн грн.

Ставка дисконту – 20%. Вона враховує ризики, пов'язані з цифровою трансформацією логістичних процесів: інтеграційні ризики; можливі тимчасові збої у потокових операціях; кіберризики; вплив зовнішнього середовища; інфляційні очікування.

Фінансування передбачено за рахунок залучення кредитних ресурсів, що дозволяє підприємству реалізувати проєкт без значного впливу на оборотні кошти.

Використання кредитного механізму є обґрунтованим, оскільки підприємство перебуває в періоді відновлення фінансової стабільності.

Інвестиції розподіляються між ключовими напрямками цифровізації, включаючи розробку програмного забезпечення, оновлення технічної інфраструктури, інтеграцію системи, кібербезпеку, навчання персоналу та консультаційну підтримку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. – Розподіл інвестицій на цифрову оптимізацію потокових процесів

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Розробка та ліцензування програмних модулів	1300
Закупівля серверного обладнання та мережевих компонентів	850
Інтеграційні роботи та налаштування платформи	1200
Кібербезпека та резервування даних	565
Підготовка та перепідготовка персоналу	470
Консультаційна та методична підтримка	315
Всього	4700

Структура витрат містить:

1. Розробка та ліцензування ПЗ – витрати на створення адаптованих модулів, ліцензійні платежі та оновлення системних компонентів.
2. Серверне та мережеве обладнання – капітальні та експлуатаційні витрати на забезпечення обробки та зберігання даних.
3. Інтеграційні роботи та налаштування – витрати на забезпечення безперебійної взаємодії модулів і готовності системи до експлуатації.
4. Кібербезпека та резервування даних – витрати на захист інформаційних потоків і відновлення даних у разі інцидентів.
5. Підготовка персоналу – витрати на тренінги, курси підвищення кваліфікації та навчальні практикуми.
6. Консультаційна підтримка – витрати на аудит, методичні рекомендації та супровід впровадження.

Вихідні показники для оцінювання результативності проєкту наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. – Вихідні показники для оцінювання результативності проєкту

Показники	Значення
Фінансові витрати, тис. грн	4700
Період експлуатації проєкту, роки	3
Коефіцієнт дисконтування, %	20
Грошові потоки за роками реалізації проєкту, тис. грн.:	
2026	3200
2027	3800
2028	4200

Розрахуємо дисконтовані грошові потоки підприємства:

$$P_{2026} = 3200 / (1 + 0,2)^1 = 2666,7 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{2027} = 3800 / (1 + 0,2)^2 = 2638,9 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{2028} = 4200 / (1 + 0,2)^3 = 2430,6 \text{ тис. грн.}$$

Сума дисконтованих грошових потоків:

$$2666,7 + 2638,9 + 2430,6 = 7736,2 \text{ тис. грн}$$

Грошові надходження демонструють здатність модернізованої систем логістичного менеджменту забезпечувати стабільний фінансовий ефект завдяки скороченню витрат на переміщення, зберігання, облік запасів і транспортні операції.

Здійснимо розрахунок кумулятивного дисконтованого грошового потоку шляхом послідовного накопичення його значень (рис. 3.1).

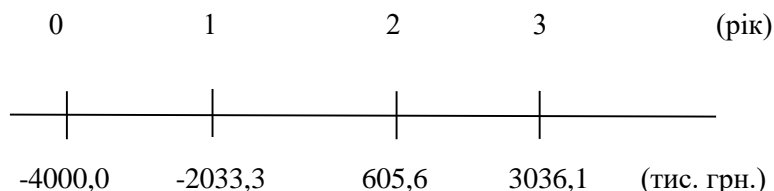


Рисунок 3.1. Часова лінія кумулятивного дисконтованого грошового потоку проєкту

Аналіз динаміки кумулятивного дисконтованого потоку свідчить, що на другий рік реалізації проєкту ПрАТ «СКФ Україна» вже частково компенсує інвестиційні витрати, а на третій рік виходить на позитивний результат (3036,1 тис. грн).

Чиста теперішня вартість проєкту (ЧТВ):

$$\text{ЧТВ} = 7736,2 - 4700 = 3036,2 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення чистої теперішньої вартості на рівні 3036,2 тис. грн є ключовим індикатором інвестиційної ефективності. Воно вказує на те, що сумарний дисконтований ефект суттєво перевищує вкладені кошти, а отже впровадження цифрових рішень у логістичний менеджмент забезпечує економічну вигоду.

Індекс рентабельності (PI):

$$\text{PI} = (2666,7 + 2638,9 + 2430,6) / 4700 = 1,65$$

Значення індексу рентабельності (1,65) підтверджує, що кожна інвестована гривня повертається з додатковим прибутком у 0,65 грн. Такий показник свідчить про високу ефективність вкладень та раціональність обраних напрямів цифрової трансформації логістичних процесів. Для підприємства це означає стабільне зростання фінансової віддачі від модернізації.

Термін окупності проєкту:

$$T_{\text{ок}} = 1 + (4700 - 3200) / 3800 = 1,39 \text{ роки}$$

Термін окупності (1,39 роки) свідчить про надзвичайно швидке повернення інвестицій. Результат демонструє, що інтеграція цифрових інструментів суттєво знижує операційні витрати, скорочує простой та підвищує швидкість логістичних операцій, що забезпечує підприємству економічний ефект.

Дисконтований термін окупності проєкту:

$$1 + 2033,3 / 2638,9 = 1,77 \text{ року}$$

Дисконтований термін окупності 1,77 року, який також значно менший за нормативний трирічний період, підтверджує високу інвестиційну привабливість проєкту навіть з урахуванням вартості капіталу. Таким чином, цифрова оптимізація поточкових процесів є стратегічно виваженим напрямом, що формує стійкий економічний ефект у середньостроковій перспективі.

Показники результативності впровадження проєкту цифрової оптимізації поточкових процесів подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. – Індикатори результативності впровадження проєкту

Показники	Значення
Фінансові витрати, тис. грн	4700
Грошові потоки за роками реалізації проєкту, тис. грн.:	
2026	3200
2027	3800
2028	4200
Дисконтовані грошові потоки по роках, тис. грн.	
2026	2666,7
2027	2638,9
2028	2430,6
Період окупності, років	1,39
Дисконтований період окупності, років	1,77
Чиста теперішня вартість, тис. грн.	3036,2
Індекс рентабельності	1,65

Підсумовуючи результати проведених розрахунків, можна стверджувати, що проєкт цифрової оптимізації поточкових процесів ПрАТ «СКФ Україна» є доцільним до впровадження. Чиста теперішня вартість у розмірі 3036,2 тис. грн, індекс рентабельності 1,65, а також термін окупності (1,39 роки) та дисконтований період повернення інвестицій (1,77 року) доводять інвестиційну доцільність запропонованих рішень.

Запропоновані цифрові рішення спрямовані на підвищення ефективності логістичного менеджменту та забезпечують покращення ключових логістичних показників:

- скорочення часу проходження логістичного циклу на 18-25%;
- підвищення точності прогнозування потреби в матеріалах до 92-95%;
- скорочення часу оформлення логістичної документації на 40-50%;

- зменшення складських втрат і помилок комплектування на 30-40% завдяки автоматизації;
- зниження вартості обробки матеріальних потоків на 10-14%.

Отже, впровадження цифрової платформи спрямоване на удосконалення логістичного менеджменту. Проєкт підсилює ключові його функції – планування, організацію, мотивацію та контроль, забезпечуючи раціональніший розподіл ресурсів, підвищення прозорості операцій та швидке реагування на зміни в потокових процесах. Завдяки цифровим інструментам підприємство отримує можливість оптимізувати матеріальні та інформаційні потоки, зменшити втрати часу, скоротити витрати та забезпечити стабільність логістичного циклу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні аспекти та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення логістичного менеджменту підприємства.

Перший розділ роботи присвячено теоретичним засадам удосконалення логістичного менеджменту підприємства, що забезпечує методологічну основу всього дослідження. Розкрито сутність логістичного менеджменту, охарактеризовано його принципи та функції в системі управління підприємством. Подано алгоритм аналізу ефективності логістичного менеджменту підприємства.

Встановлено, що сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкових процесів та зростанням вимог до швидкості й якості обслуговування споживачів. За таких обставин особливого значення набуває логістичний менеджмент, який охоплює управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, забезпечуючи оптимізацію витрат, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності та формування стійких конкурентних позицій підприємства.

Поняття «логістичний менеджмент» формується на основі економічного, системного, інтегративного та інноваційного підходів. Кожен із підходів відображає певну сторону функціонування логістичного менеджменту, акцентуючи увагу на тих чи інших пріоритетах: економічний підхід концентрується на мінімізації витрат і раціоналізації використання ресурсів; системний – на узгодженості та взаємозалежності всіх елементів логістичної системи; інтегративний – на гармонізації логістики з іншими стратегічними напрямками діяльності підприємства; інноваційний – на запровадженні сучасних цифрових та автоматизованих рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Логістичний менеджмент – це інтегрована система планування, організації та контролю матеріальних, інформаційних і фінансових потоків для забезпечення ефективності функціонування підприємства.

Дослідження підтверджує, що принципи, функції та завдання логістичного менеджменту утворюють цілісну методологічну базу, на якій ґрунтується управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства. Принципи логістичного менеджменту забезпечують наукову обґрунтованість і системний характер управлінських рішень, створюючи підґрунтя для узгодження та інтеграції всіх логістичних процесів. Виконання ключових функцій – планування, організація, мотивація та контроль – сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищує його здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Завдання логістичного менеджменту, серед яких оптимізація потоків, скорочення витрат, гарантування своєчасних поставок та раціональне використання ресурсів, спрямовані на формування доданої вартості для кінцевого споживача.

Алгоритм аналізу логістичного менеджменту підприємства являє собою послідовність аналітичних дій, спрямованих на комплексне дослідження стану та результативності логістичних процесів. Він охоплює п'ять основних етапів. Першим етапом є постановка мети та завдань аналізу логістичного менеджменту підприємства, що забезпечує чітке окреслення напрямів аналізу. Другий етап передбачає вибір методів аналізу, які дозволяють дослідити кількісні та якісні параметри логістичного менеджменту. На третьому етапі здійснюється аналіз за ключовими напрямками, що включає оцінку функцій логістичного менеджменту (планування, організації, мотивації та контролю), а також стану матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Четвертий етап передбачає аналіз ефективності логістичного менеджменту підприємства. П'ятим етапом є розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення логістичного менеджменту.

У другому розділі кваліфікаційної роботи магістра представлено загальну характеристику підприємства та здійснено аналіз основних показників його діяльності.

Загальна характеристика ПрАТ «СКФ Україна» підкреслює його роль як одного з провідних виробників підшипників в Україні, що входить до глобального шведського концерту SKF. Підприємство спеціалізується на виробництві високотехнологічних виробів для машинобудування, транспортного сектору та енергетики, поєднуючи сучасні виробничі стандарти з орієнтацією на експорт та кооперацію із закордонними партнерами.

Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «СКФ Україна» за 2020–2024 роки свідчить про суттєве погіршення фінансово-економічних результатів підприємства. Середньорічна вартість основних та оборотних коштів поступово зменшувалася, що вказує на звуження ресурсної бази та обмеження виробничих можливостей. Спостерігається скорочення чисельності персоналу та зниження продуктивності праці, що відображає послаблення кадрового потенціалу та ефективності використання трудових ресурсів. Фінансові показники підприємства характеризуються істотними коливаннями: після зростання у 2021 році спостерігається падіння чистого доходу та прибутку, із зафіксованими збитками у 2023–2024 роках.

Таким чином, 2024 рік став кризовим для ПрАТ «СКФ Україна»: різке падіння доходів поєднується з непропорційним скороченням витрат, від'ємними валовим і чистим фінансовим результатом, скороченням власного капіталу та зниженням ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів. Погіршення ключових фінансових коефіцієнтів свідчить про втрату рентабельності, критичне зниження ліквідності й необхідність негайних заходів щодо відновлення фінансової стабільності, оптимізації витрат і диверсифікації каналів збуту.

Аналіз функцій логістичного менеджменту на ПрАТ «СКФ Україна» свідчать, що підприємство системно управляє потоками матеріалів, інформації та готової продукції, контролює запаси, організовує транспортування та обробку замовлень.

Аналіз принципів логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» демонструє, що підприємство використовує системний і комплексний підхід до організації логістичних процесів. Принципи інтеграції, оптимізації, гнучкості, клієнтоорієнтованості та безперервності процесів лежать в основі управління потоками матеріалів, інформації та готової продукції, забезпечуючи ефективність і узгодженість операцій на всіх рівнях діяльності підприємства.

Результати проведеного аналізу показали, що логістичний менеджмент ПрАТ «СКФ Україна» характеризується не однаковою динамікою ефективності за окремими напрямками. Найбільш стійкі позитивні зміни спостерігаються в управлінні інформаційними потоками, що проявляється у зростанні рівня цифровізації, автоматизації та інтеграції логістичних процесів, скороченні часу передачі інформації та зменшенні кількості помилок. Матеріальні потоки демонструють підвищення рівня організованості та ефективності взаємодії з постачальниками, оптимізацію використання матеріальних ресурсів і зниження їх питомої ваги у собівартості продукції. Водночас, фінансові потоки залишаються найбільш проблемною ланкою логістичного менеджменту, оскільки спостерігається зниження ліквідності, уповільнення оборотності оборотних активів та формування від'ємного фінансового результату. Сукупність отриманих результатів свідчить про наявність значних резервів підвищення ефективності логістичного менеджменту, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення фінансового забезпечення логістичних процесів і посилення взаємозв'язку між матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками підприємства.

У третьому розділі роботи запропоновано шляхи удосконалення логістичного менеджменту підприємства. Обґрунтовано стратегічні орієнтири його розвитку. Розроблено проєкт удосконалення логістичного менеджменту та проведено оцінювання ефективності його реалізації на підприємстві.

Стратегічними орієнтирами удосконалення логістичного менеджменту підприємства є: підвищення прозорості логістичних потоків; оптимізація складських операцій; інтеграція логістичних процесів із виробничою системою; зниження логістичних витрат через раціоналізацію транспортних операцій;

розвиток партнерських відносин із постачальниками та перевізниками; підвищення рівня логістичної безпеки; екологізація логістики.

Кожен із стратегічних орієнтирів удосконалення логістичного менеджменту ПрАТ «СКФ Україна» утворює цілісну модель розвитку, яка дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства, забезпечити стабільність постачань, мінімізувати логістичні ризики та підвищити економічну результативність діяльності. Сукупна реалізація орієнтирів сприяє переходу до сучасної системи логістичного менеджменту, що відповідає міжнародним стандартам, забезпечує високу керованість потоків і формує середовище, здатне оперативно реагувати на виклики глобального ринку.

Для удосконалення логістичного менеджменту підприємства пропонується впровадження цифрових технологій, які оптимізують матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Впровадження даних рішень підвищує ефективність управління ресурсами, скорочує час виконання логістичних операцій і зменшує витрати. Такий підхід забезпечує підприємству прозорість, зручність і гнучкість логістичних процесів, підвищуючи їхню загальну ефективність.

Проект цифрової оптимізації потокових процесів ПрАТ «СКФ Україна» є економічно доцільним та інвестиційно привабливим. Розрахунки показників: ЧТВ (3036,2 тис. грн), індексу рентабельності (1,65) та періоду окупності (1,39 року) підтверджують високий фінансовий ефект і швидке повернення інвестицій. Дисконтований термін окупності (1,77 року) свідчить про стійку інвестиційну привабливість проекту навіть з урахуванням вартості капіталу та часових витрат.

Отже, проект створює стратегічні передумови для удосконалення логістичного менеджменту, зміцнює контроль і планування потокових процесів та підвищує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2659/2575>.
2. Галат Л. М. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2023. Серія: Економіка. № 16. С. 108–113.
3. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. № 19 (1295). С. 104–107.
4. Запша Г., Смирнова Н., Фомін Д., Заблоцький А. Методика оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. Вип. 5. С. 50–62.
5. Зубров С. М., Молчанов О. В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 3 (73). С. 104–112.
6. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3451>.
7. Ільченко Т. В. Формування ефективної системи логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35>.
8. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес інформ*. 2022. № 4. С. 90–96.

9. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.
10. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління логістичними бізнеспроцесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 105–119.
11. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 430–435.
12. Макаренко Н. О., Данько Ю. І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 75–86.
13. Мельникова К. В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 317–322.
14. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 283–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>.
15. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
16. Резнік Н. П., Малукало О. О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 87–92.
17. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 151–154.
18. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Том 12. Вип. 3. С. 42–50.

19. Смерічевська С. В. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.
20. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 8–13.
21. Сохецька А. В. Концептуальні проблеми логістичного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 288–292.
22. Янковська В. А., Телепнева О. С., Кононов І. О. Семантика поняття «логістичний менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-104>.
23. Логістика: навч. посібник / Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
24. Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. *Modern Economics*. 2020. № 22. С. 72–76. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-11).
25. Galat L. Logistic Management as a Tool for Ensuring Effective Enterprise Performance. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 16. С. 108–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14>.
26. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
27. Башмаков М. С. Методологічні основи формування системи логістичного менеджменту матеріальних потоків регіонального рівня. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (90-91). С. 109–123.
28. Galat L. Logistic Management as a Tool for Ensuring Effective Enterprise Performance. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 16. С. 108–113.

29. Крикавський Є. В., Шандарівська Л. Є. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 416 с.
30. Попадинець Н. М., Кормушин Я. К. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства. *Регіональна економіка*. 2024. №2 (112). С. 148–154.
31. Кустріч Л. О. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-26>.
32. Історія заводу ПрАТ «СКФ Україна» URL: <http://www.skf.com/ua/uk/our-company/SKF-Ukraine/ZAO-SKF-Lutsk/about/History/index.html>.
33. 12 Канал. СКФ: Як виготовляють підшипник I Made in Волинь, 2021. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=x0m0w0JQ3iw>.
34. Держекоінспекція підрахувала збитки від ракетного удару по заводу в Луцьку. URL: <https://surl.li/goedzh>.
35. РФ підтвердила удар по шведському заводу в Луцьку: каже, це «військовий об'єкт». URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/08/16/7167692/>.
36. Шведська компанія повідомила про влучання ракети в її завод у Луцьку, де загинули люди. URL: [https://epravda.com.ua/news/2023/08/15/703256/?utm\\_source=chatgpt.com](https://epravda.com.ua/news/2023/08/15/703256/?utm_source=chatgpt.com).
37. Ковшун Н. Е., Левун О. І. Аналіз та реалізація проектів: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2022. 350 с.
38. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Кондор, 2023. 388 с.
39. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Ралко О. С. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Кондор, 2024. 592 с.

# ДОДАТКИ