

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА» (за матеріалами ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ», м. Чернівці)

Студентки 2 курсу, групи 707,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

_____ Проскурняк Ліни
Василівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____ Хитрова Ольга Аліківна

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація
до кваліфікаційної роботи
Проскурняк Ліни
на тему «Підвищення ефективності логістичної діяльності
підприємства»

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на прикладі ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ» (м. Чернівці). У роботі визначено сутність логістики та окреслено ключові напрями оптимізації логістичних процесів за сучасних умов. Проведено оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства, проаналізовано стан його складської, транспортної та інформаційної логістики, визначено проблемні зони управління матеріальними потоками. На основі виявлених недоліків запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення логістичної інфраструктури, оптимізації управління запасами і впровадження інформаційно-аналітичних інструментів. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів і конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, управління запасами, складська логістика, транспортна логістика, оптимізація, ефективність.

Summary
to the qualification work
Proskurnyak Lina
on the topic «Improving the efficiency of the logistics activity of the
enterprise»

The qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of improving the efficiency of logistics activities at the enterprise, using the case of LLC TPK "GRIN REI" (Chernivtsi). The research defines the essence of logistics and outlines key directions for optimizing logistics processes in modern business conditions. The paper evaluates the enterprise's financial and economic performance, analyzes the state of warehouse, transport, and information logistics, and identifies problematic areas in the management of material flows. Based on the revealed shortcomings, a set of measures is proposed to improve logistics infrastructure, optimize inventory management, and implement information and analytical tools. The implementation of these measures will enhance logistics performance and increase the enterprise's competitiveness.

Keywords: logistics, logistics activities, inventory management, warehouse logistics, transport logistics, optimization, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Поняття логістики та її роль в діяльності підприємства	6
1.2. Методи оцінки логістичної діяльності на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»	20
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	20
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	27
2.3. Оцінка логістичної діяльності на підприємстві	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»	41
3.1. Шляхи оптимізації процесів транспортування і складування	41
3.2. Використання сучасних інформаційних технологій у логістичній діяльності підприємства	41
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми У сучасних умовах глобальної конкуренції та нестабільності ринкового середовища ефективна логістична діяльність стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Логістика охоплює широкий спектр процесів — від планування матеріальних потоків і управління запасами до оптимізації транспортно-складських операцій та інформаційного забезпечення. Для українських підприємств питання підвищення ефективності логістичної діяльності є особливо актуальним у зв'язку з трансформаціями економіки, розвитком цифрових технологій, змінами у ланцюгах постачання та викликами воєнного часу.

Попри значний науковий і практичний доробок у сфері логістики, багато підприємств стикаються з проблемами низької гнучкості логістичних систем, нераціонального використання ресурсів, недостатньої інтеграції логістичних процесів та відсутності сучасних методів оцінювання ефективності. Це зумовлює необхідність розроблення нових підходів до управління логістичною діяльністю й удосконалення діючих логістичних моделей на підприємствах.

Дослідженню проблем ефективності логістичної діяльності підприємств присвячено багато академічних робіт зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: Ю. Козак, Д. Моїсєєв, О. Рудківський, Ю. Гонгало, Ю. Тараненко, М. Крістофер, С. Капур. Стрімкий економічний розвиток, зумовлює постійне розширення меж для логістичної діяльності підприємств, що зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Мета і завдання. є розроблення теоретичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства шляхом удосконалення ключових логістичних процесів та впровадження сучасних методів логістичного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження:**

- надати визначення поняття логістичної діяльності підприємства;
- дослідити методи оцінки логістичної діяльності підприємства;
- провести характеристику підприємства;
- здійснити аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити логістичну систему ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ» та її ефективність;
- розробити методичні підходи та практичні пропозиції щодо удосконалення логістичних процесів.
- сформулювати напрямки використання інформаційних технологій у логістичній діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес підвищення логістичної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційно-економічні механізми підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв’язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: системний методи групування та систематизування, методи аналізу та синтезу, статистичний аналіз, метод структурно-логічного аналізу, емпіричного дослідження, метод експертних оцінок, метод візуалізації, графічний.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності підприємства ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ», Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти

органів державної влади, дані мережі Інтернет, власні спостереження та розрахунки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку методичного підходу до оцінювання ефективності логістичної діяльності, що передбачає інтеграцію показників ресурсної, процесної та результативної ефективності; удосконаленні підходів до оптимізації логістичних потоків із використанням сучасних цифрових технологій; а також у формуванні комплексної моделі підвищення ефективності логістичної системи підприємства.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій на українських підприємствах для підвищення продуктивності логістичних операцій, зменшення витрат, скорочення часу проходження матеріальних потоків та покращення якості логістичного сервісу. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності підприємств різних галузей, а також у подальших наукових дослідженнях із логістики та менеджменту.

Структура та обсяг роботи. кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття логістики та її роль в діяльності підприємства

Господарська діяльність кожного підприємства є великою системою з різних, але взаємопов'язаних складових. Одним із головних сегментів є забезпечення логістичної діяльності, що означає впровадження логістики на підприємство та її постійна оптимізація матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Саме тому, логістика, як окрема практична діяльність, має великий вплив у менеджменті на підприємстві. Логістична діяльність впливає на задоволення вимог клієнта, має прямі зв'язки з постачальниками та координує управління власників підприємства, а саме тримає у контролі всі структури фірми: своєчасний розподіл продукції від постачальника сировини до кінцевого споживача для досягнення продуктивності та отримання позитивного прибутку.

Так, для підтримки даної системи застосовують інший напрям управлінської діяльності – контролінг, який допомагає забезпечувати інформаційно-економічний розвиток підприємства. Для визначення спрямованості логістичної діяльності варто дослідити визначення вітчизняних та зарубіжних вчених, що викладені у табл. 1.1.

Систематизуючи всю інформацію можна зробити висновок, що вчені пов'язують логістичну діяльність саме з наукою управління та реалізацію усіх її функцій. Більшість вчених також визначають матеріальні потоки основним об'єктом діяльності, хоча саме вітчизняні вчені концентрують увагу також на інформаційних та фінансових потоках. Також щодо мети логістичної діяльності думки різняться: деякі вчені визначають, що це відповідність потребам споживачів та їх реалізація, інші – забезпечення стратегічних цілей підприємництва, а також деякі – мінімізація сукупних витрат.

Тлумачення поняття «логістична діяльність»

Автор	Визначення
Т. Гапчак	Планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача з врахуванням інтересів та вимог останнього, а також передачі й обробки відповідної інформації
Ю. Козак	Планування, організація, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі і в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого Споживача
Д. Моїсєєва	Оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах з синергічними зв'язками
А. Сакун	Процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача
І. Перевозова	Ефективне управління матеріальними потоками в сферах виробництва і обігу
О. Рудківський	Сукупність видів діяльності з управління потоками продукції, координації виробництва і ринків збуту за встановленого рівня послуг з мінімальними витратами
Ю. Тараненко	Планування, управління і спостереження (відстеження) під час переміщення матеріальних та інформаційних потоків у виробничих і енергетичних системах
Н. Хвищун	Інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продуктів і послуг управління матеріальними і (або) сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансових коштів

Джерело: [1-7]

Таким чином, підсумовуючи усі вищесказані визначення, логістичною діяльністю можна назвати сукупністю видів діяльності щодо управління

матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками та зв'язки у відкритій ринковій структурі для досягнення мети підприємства.

Дослідження, які проводилися у Великобританії, показали, що більше 70% вартості продукту, що пройшов увесь виробничий шлях й потрапив до кінцевого споживача, «становлять видатки, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням, упакуванням і іншими операціями, що забезпечують просування матеріального потоку». У сферах виробництва й обігу логістична діяльність дозволяє: знизити запаси на всьому шляху руху матеріального потоку; скоротити термін проходження товарів по логістичному ланцюгу; знизити транспортні видатки; скоротити витрати ручної праці й видатки на операції з вантажем [10]. Таким чином, майже весь оборот товару від сировини до споживача припадає саме на логістичні операції.

Процес управління підприємства можна назвати логістичним, якщо увесь розподіл потоків знаходиться у координації з усіма процесами що є на фірмі. При цьому враховуються всі види потоків у взаємодії з факторами часу, розташування та вартості, що прямо впливають на продуктивність досягнення мети організації. Організація логістичної діяльності – це узгодження та оптимізація усіх матеріальних процесів та елементів логістики для досягнення встановлених цілей та мети при умові найменших витрат різного роду ресурсів. У процесі логістичної діяльності, на підприємстві сформована структура управління, в якій відбувається розподіл операцій та функцій логістики у розрізі підрозділів та інших служб підприємства, а також визначається послідовність та способи досягнення логістичних операцій та скорочення витрат [11, с. 832-835].

Під логістичною діяльністю господарюючих суб'єктів, прийнято розуміти впровадження комплексних логістичних функцій та логістичних операцій, які спрямовані на забезпечення оптимізації потоків товарно-матеріальних ресурсів. Базовими потоками логістичної діяльності, прийнято вважати інформаційний і матеріальний потоки. У загальному вигляді, взаємодію інформаційного і матеріального потоків логістичного процесу

представляють у вигляді блочних зв'язків від виробника до споживача продукції (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Загальна схема інформаційного і матеріального потоків логістики [13, с. 22]

У межах логістичних функцій реалізують логістичні процеси. До логістичних функцій можна віднести: складування; управління запасами; транспортування; управління замовленнями (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Елементи логістичного циклу замовлення [13, с. 71]

Логістичні процеси можуть відбуватися через створену для них логістичну інфраструктуру. Логістична інфраструктура зазвичай включає

чотири області: загальну інфраструктуру, наприклад, будівлі, споруди, транспортну інфраструктуру, комунікаційну та інформаційну інфраструктуру, та упаковку. Процеси створюються і контролюються.

Відповідно до етапів розвитку логістики розрізняють такі етапи розвитку в організації логістичної діяльності [11, с. 832-835]:

- ✓ операційна координація (процесів розподілу продукції з метою оптимізації витрат);
- ✓ цілісна координації процесів розподілу товарів (транспортування, складування, пакування, опрацювання замовлення, логістичне обслуговування
- ✓ споживача) та функціональна координації (логістики з маркетингом, фінансами, тощо);
- ✓ стратегічна інтеграції на базі інформаційно-комп'ютеризованої системи всіх елементів логістичного ланцюга (від джерела матеріальних ресурсів до споживача кінцевого виробу).

Під час розвитку логістичної складової підприємства виникають складні умови змін у підходах до менеджменту задля утримання позитивних результатів діяльності. В той час як головна функція менеджменту – планування – прогнозує та визначає цілі підприємства відносно нових тенденцій ринку, враховуючи появу нових конкурентів, зміни умов у постачанні сировини або у доступі до зовнішніх фінансових ресурсів, то з'являється необхідність підтримки процесів управлінських рішень задля досягнення існуючих цілей та майбутнього забезпечення зусиль, що гарантує постійне існування підприємства на ринку.

Логістична діяльність в актуальних умовах розвитку базується на комплексі взаємопов'язаних принципів, у системі яких ключове місце в функціонуванні систем логістики належить принципам відображеним на рисунку 1.3 [19].

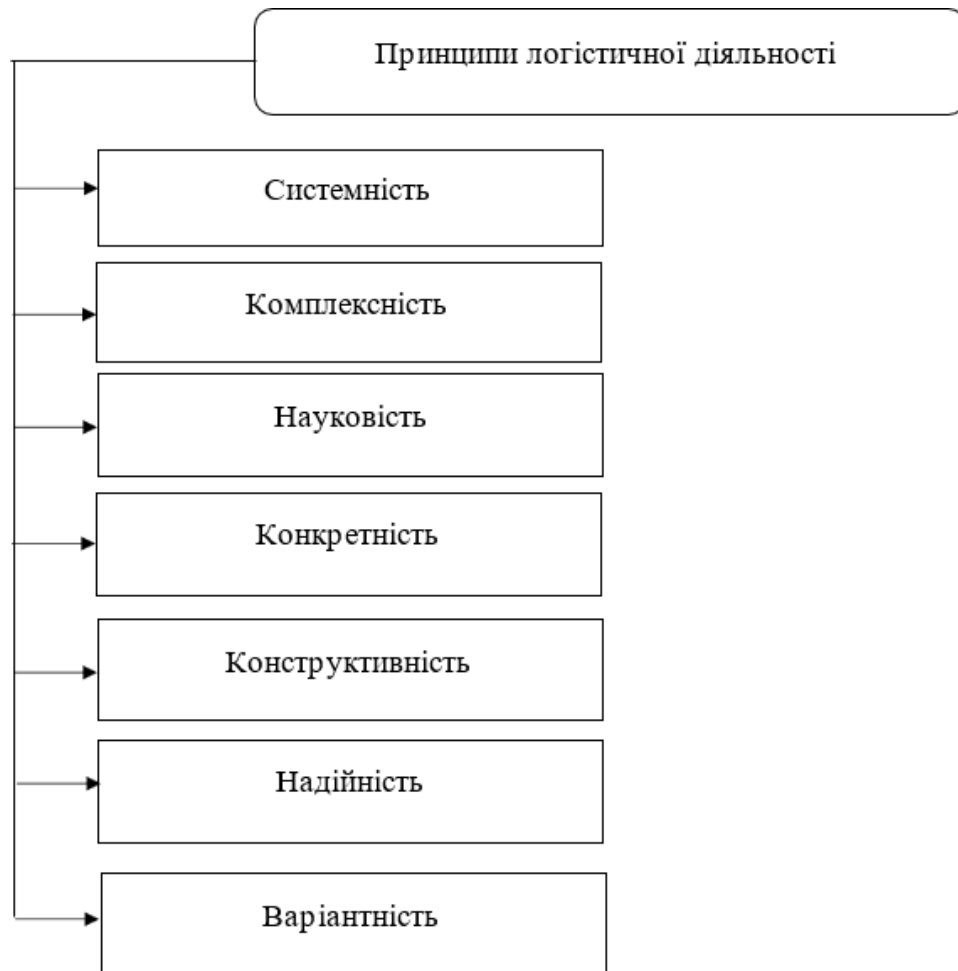


Рис.1.3. Принципи ефективності логістичної діяльності [4]

До базових принципів ефективності логістичної діяльності, виходячи із рисунку 1.3, належать [20]:

1) системність – базовий конструктивний принцип, що виступає фундаментом для повноцінного менеджменту потоків матеріальних ресурсів.

Даний принцип підходить до менеджменту матеріальних потоків у розрізі системного підходу, тобто формування раціональних потоків забезпечується виключно у межах повноцінної системи логістики.

Стосовно ланцюга поставок – максимальний результат зумовлюється виключно раціоналізацією валового матеріального потоку, що включає рух від первинного джерела до кінцевого клієнта;

2) комплексність – даний принцип на застосуванні в функціонуванні системи логістики системи логістичних інструментів з метою раціоналізації процесів логістики [21].

Досліджуваний принцип втілюється у господарювання компаній у вигляді реалізації комплексу логістичних правил, що включає їх сім.

3) науковість – з метою виконання завдань логістики необхідне застосування методологічних основ логістики – системи розроблених економіко-математичних моделей і актуального програмно-інформаційного забезпечення, що створюють успішні передумови фахівцю-логісту для розробки оптимальних рішень в мінливих ринкових умовах [13];

4) конкретність – лаконічне викладення мети та бажаного підсумку, що діяльності логістики;

5) конструктивність – регулювання матеріального потоку в межах системи логістики чи сукупного ланцюга поставок, у разі потреби його часткова трансформація;

6) надійність – повнота та своєчасність забезпечення ключових правил логістики, запобігання збоїв у діяльності систем та підсистем логістики, а також роботи ланцюга поставок [48];

7) варіантність – розробка альтернативних шляхів швидкого реагування господарюючого суб'єкта на динаміку ринкової кон'юнктури, насамперед необхідно наголосити на системі послуг логістики, що реалізуються в межах визначеного ринкового сегменту [11].

На базі дослідження підходів до трактування сутності логістичної діяльності, вважаємо, що її суть слід розуміти як системну сукупність методів, моделей та інструментів комплексного управління руху сировини, матеріалів та продукції. Ефективність логістичної діяльності розглядається як співвідношення між заданим та фактично реалізованим показником логістичної діяльності. Логістична діяльність фундаментується на дотриманні ключових принципів, до яких належать системність, комплексність, науковість, конкретність, конструктивність, надійність, варіантність.

1.2. Методи оцінки логістичної діяльності на підприємстві

Оцінка логістичної діяльності – це комплексний процес аналізу ефективності логістичних процесів підприємства, спрямований на виявлення сильних і слабких сторін, оптимізацію витрат, підвищення рівня сервісу та загальної конкурентоспроможності. Логістика охоплює закупівлі, транспортування, складування, управління запасами, дистрибуцію та зворотні потоки. Ефективна оцінка допомагає зменшити витрати (які часто становлять 10–30% від обороту) та покращити задоволеність клієнтів.

Основні етапи оцінки логістичної діяльності

1. **Збір та аналіз даних:** Вивчення поточного стану логістичної системи (аналіз витрат, потоків, інфраструктури).
2. **Визначення ключових показників ефективності (KPI):** Порівняння фактичних значень з плановими або галузевими стандартами.
3. **Діагностика проблем:** Виявлення "вузьких місць" (наприклад, надмірні запаси, затримки доставки).
4. **Розробка рекомендацій:** Пропозиції щодо оптимізації (автоматизація, аутсорсинг, реорганізація).
5. **Моніторинг та контроль:** Регулярна переоцінка (щоквартально або щорічно).

Показники поділяються на групи: фінансові, операційні, сервісні та інтегральні. Ось найпоширеніші (з прикладами формул): (див. табл. 1.2.)

Таблиця 1.2.

Ключові показники ефективності (KPI) логістичної діяльності

Група показників	Основні KPI	Формула розрахунку	Нормативне значення (орієнтовно)
1	2	3	4
Фінансові	Загальні логістичні витрати як % від обороту Витрати на транспортування Витрати на складування	Логістичні витрати / Оборот $\times 100\%$ Витрати на транспорт / Загальні лог. витрати $\times 100\%$	< 10–15% 40–50% від лог. витрат

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4
Операційні	Коефіцієнт оборотності запасів Тривалість логістичного циклу Використання складських потужностей	Оборот / Середній запас Час від замовлення до доставки (дні) Зайнята площа / Загальна площа $\times 100\%$	$> 8-12$ разів на рік $< 7-14$ днів $> 85\%$
Сервісні	Рівень логістичного сервісу (On-Time Delivery, OTD) Точність виконання замовлень Кількість рекламаций	Кількість вчасних доставок / Загальна кількість $\times 100\%$ Правильно виконані замовлення / Загальні $\times 100\%$	$> 95\%$ $> 98\%$ $< 1\%$
Інтегральні	Продуктивність персоналу ROI логістичної системи Ефективність транспортної логістики	Обсяг обробки / Кількість співробітників (Прибуток від логістики - Витрати) / Витрати $\times 100\%$	Залежить від галузі $> 15-20\%$

Ці показники адаптуються залежно від типу підприємства (виробниче, торговельне, транспортне).

Методи оцінки:

Фінансовий аналіз: Порівняння витрат з бюджетом (ABC-аналіз, XYZ-аналіз для запасів).

Бенчмаркінг: Порівняння з конкурентами або галузевими стандартами (наприклад, за даними Logistics Performance Index від Світового банку).

Збалансована система показників (BSC): Включає фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та навчання/розвиток.

Модель SERVQUAL: Для оцінки якості сервісу (різниця між очікуваннями клієнтів та реальним обслуговуванням).

Data Envelopment Analysis (DEA): Для оцінки ефективності з урахуванням кількох входів/виходів.

Комплексна діагностика: Аналіз підсистем (закупівельна, виробнича, розподільча логістика).

1. Загальна структура оцінки логістичної діяльності

Таблиця 1.3.

Рівні оцінки логістики

Рівень оцінки	Що оцінюється	Періодичність	Хто проводить
1	2	3	4
Стратегічний	Відповідність логістичної стратегії корпоративній стратегії	1 раз на 2–3 роки	Топ-менеджмент + зовнішні консультанти
Тактичний	Ефективність підсистем (закупівлі, транспорт, склад)	Щорічно	Керівники логістики + аудитори
Операційний	Щоденні KPI (OTIF, оборотність запасів тощо)	Щомісячно/щотижня	Начальники підрозділів
Функціональний	Окремі процеси (комплектация, маршрутизація)	Постійно	Логісти + контролери якості

Таблиця 1.4.

Основні методи оцінки

№	Метод	Опис	Переваги	Недоліки	Галузеве застосування
1	2	3	4	5	6
1	KPI-аналіз (Key Performance Indicators)	Вимірювання 15–30 ключових показників (OTIF, логістичні витрати як % від обороту, оборотність запасів тощо)	Простота, можливість автоматизації	Не показує причинно-наслідкові зв'язки	Усі галузі
2	Бенчмаркінг (Benchmarking)	Порівняння власних показників з лідерами галузі або конкурентами	Виявляє розрив у ефективності	Важко отримати достовірні дані конкурентів	Виробництво, ритейл
3	ABC- та XYZ-аналіз	Класифікація товарів/постачальників за вартістю та стабільністю попиту	Швидке виявлення «проблемних» позицій	Не враховує сезонність повністю	Складська логістика
4	Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	Оцінка за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, процеси, навчання	Комплексність	Складність впровадження	Великі підприємства

Продовження таблиці 1.4.

1	2	3	4	5	6
5	Логістичний аудит	Комплексна перевірка всіх процесів зовнішніми або внутрішніми аудиторами	Об'єктивність, глибокий аналіз	Висока вартість	Перед впровадженн ям WMS/TMS
6	Process Activity Based Costing (ABC-costing для процесів)	Розрахунок собівартості кожного логістичного процесу	Точне розуміння, де саме «з'їдаються» гроші	Вимагає детального обліку часу та ресурсів	Транспортні компанії
7	SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference)	Стандартизована модель з 6 процесів (Plan-Source-Make-Deliver-Return-Enable)	Міжнародний стандарт, порівнянність	Складна для малого бізнесу	Міжнародні корпорації
8	DEA (Data Envelopment Analysis)	Математичний метод оцінки відносної ефективності при багатьох входах і виходах	Об'єктивна оцінка без суб'єктивних ваг	Вимагає спеціального ПЗ та знань	Наукові дослідження, великі холдинги
9	SERVQUAL та Logistics Service Quality (LS-gap indicatorі клієнтського сприйняття)	Вимірювання розриву між очікуваннями клієнтів та реальним сервісом	Фокус на клієнті	Суб'єктивність опитувань	3PL-провайдери, e-commerce
10	Value Stream Mapping (VSM)	Картографування всіх потоків (матеріальних та інформаційних)	Виявляє втрати (muda)	Часомістке	Lean-підприємства

Рекомендації щодо впровадження оцінки: використовуйте спеціалізоване ПЗ (ERP-системи типу SAP, 1C, WMS для складів), створюйте логістичний аудит щорічно або при змінах (нові ринки, кризи), залучайте зовнішніх експертів для об'єктивності, Орієнтуйтеся на "5V" логістики: Volume (обсяг), Velocity (швидкість), Variety (асортимент), Value (вартість), Variability (нестійкість).

Оцінка логістичної діяльності є ключовим елементом управління сучасним підприємством, оскільки логістика охоплює значну частину

операційних процесів, впливає на ефективність виробництва, рух товарів, швидкість виконання замовлень, якість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність бізнесу. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції саме логістичні процеси стають визначальними факторами успішності компаній. Тому регулярна, системна й комплексна оцінка логістичної діяльності є не просто бажаною, а життєво необхідною для стабільного розвитку підприємства.

Передусім оцінювання логістичної діяльності дає змогу визначити рівень ефективності використання ресурсів. Логістика включає управління транспортом, складуванням, запасами, пакуванням, інформаційними потоками, а кожен із цих компонентів потребує відповідних фінансових і трудових ресурсів. Неефективно організовані логістичні процеси можуть призводити до надмірних витрат, затримок, перевантаження складів або, навпаки, дефіциту товарів. Регулярний аналіз операційних показників допомагає підприємству вчасно виявляти недоліки в роботі логістичної системи та здійснювати необхідні коригування, що забезпечує ощадливе використання матеріальних, фінансових та часових ресурсів.

Другим важливим аспектом є мінімізація логістичних витрат. На практиці логістичні витрати можуть становити значну частку собівартості продукції або послуги, а в окремих галузях – до 30–40%. Відсутність чіткої системи оцінювання призводить до того, що підприємство не завжди розуміє, які саме процеси спричиняють найбільше фінансове навантаження. Контроль таких показників, як витрати на транспортування, рівень запасів, показники завантаженості транспорту, ефективність складських операцій, дозволяє оптимізувати логістичні потоки. У результаті компанія може зменшити непотрібні витрати, підвищити рентабельність діяльності та забезпечити кращу цінову пропозицію своїм клієнтам.

Не менш суттєвим є вплив оцінки логістичної діяльності на якість обслуговування клієнтів. У сучасній економіці швидкість та точність доставки є критичними факторами задоволення потреб споживачів. Клієнт

очікує отримати замовлення вчасно, у необхідній кількості, належної якості та без пошкоджень. Якщо підприємство систематично оцінює такі показники, як час циклу замовлення, точність виконання замовлення, рівень сервісу, частота претензій, тоді воно може оперативно реагувати на зміни попиту й потреб клієнтів. Висока якість логістичного сервісу підвищує рівень довіри, лояльності та формує позитивний імідж компанії на ринку.

Ще одним важливим результатом оцінки логістичної діяльності є можливість виявлення проблемних зон та потенційних ризиків. В умовах нестабільного ринкового середовища логістичні системи часто стикаються з перериваннями ланцюгів постачання, затримками транспорту, коливаннями попиту, перебоями в роботі складів або транспортних компаній. Завдяки регулярному моніторингу підприємство може вчасно виявити «вузькі місця» – довгі простой, низьку продуктивність, надлишкові запаси, часті затримки поставок, неефективне планування маршрутів. Це дозволяє не лише вирішити наявні проблеми, а й запобігати їх виникненню в майбутньому.

Оцінка логістичних процесів також є основою стратегічного планування. Вона забезпечує керівництво достовірними даними щодо реального стану логістичної системи: її продуктивності, витрат, потенціалу для розвитку. На основі цих даних приймаються рішення про інвестиції в нове обладнання, модернізацію складської техніки, впровадження інформаційних систем, автоматизацію обробки замовлень або співпрацю з новими логістичними партнерами. Така інформація дозволяє адаптувати логістичну стратегію до довгострокових цілей підприємства та змін ринкової кон'юнктури.

Важливою перевагою оцінки логістичної діяльності є забезпечення прозорості й підзвітності всіх процесів у ланцюгу постачання. У багатьох компаніях логістика охоплює кілька підрозділів, зовнішніх партнерів та численні взаємозв'язки між ними. Чітка система моніторингу дозволяє створити єдину логістичну інформаційну базу, у межах якої можна оцінювати роботу кожного учасника процесу. Прозорість сприяє підвищенню

дисципліни, точності, відповідальності персоналу та запобігає нерациональним рішенням, які можуть негативно вплинути на загальний результат.

Крім того, оцінка логістичної діяльності забезпечує підприємству високий рівень гнучкості та адаптивності. У сучасних умовах швидких технологічних змін, зростаючих вимог клієнтів і нестабільної політичної чи економічної ситуації здатність швидко перебудовувати логістичні процеси є важливою конкурентною перевагою. Аналіз показників дозволяє зрозуміти, наскільки система готова до коливань попиту, сезонності, змін у постачанні, перебоїв у транспорті. Компанія, яка має налагоджену систему оцінювання й контролю, може оперативно змінювати маршрути, коригувати обсяги закупівель, перебудовувати графіки поставок і в результаті уникати збитків та затримок.

Також оцінка логістичної діяльності сприяє впровадженню інновацій та цифрових технологій. Аналіз даних дозволяє визначити, які процеси потребують автоматизації, де можливе використання систем GPS-моніторингу, RFID-технологій, систем управління складом (WMS), транспортом (TMS) чи прогнозування попиту (APS). Інноваційні інструменти дозволяють підвищити точність, швидкість і надійність логістичних операцій. Підприємства, які впроваджують сучасні підходи, отримують суттєві переваги на ринку, адже здатні швидше реагувати на потреби споживачів і знижувати витрати.

Отже, оцінка логістичної діяльності підприємства виступає стратегічним інструментом управління, який забезпечує підвищення ефективності роботи, оптимізацію витрат, розвиток сервісу, мінімізацію ризиків та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Вона дозволяє підприємству не лише удосконалити поточні процеси, а й сформувати конкурентні переваги, що визначають його успіх на ринку. У сучасних умовах оцінювання логістики перетворюється на важливий фактор забезпечення довготривалого та стабільного розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Грін Рей» (скорочено ТПК «Грін Рей») – товариство з обмеженою відповідальністю, торгово-промислове підприємство з іноземними інвестиціями. Засноване у 2002 році, підприємство займається виробництвом м'ясних консервів з 2007 року. Його головний офіс розташований за адресою: 60300 Чернівецький район, місто Новоселиця, вулиця Центральна, 93 (Рисунок 2.1). Телефон: +38 (03733) 21100, +38 (067) 8968987; Факс: +38 (03733) 50097.



Рис. 2.1. Місце розташування ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ» на карті

Підприємство, створене відповідно до вимог Господарського кодексу, в статутному фонді якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція, визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс.

Іноземні інвестиції – це капітал, вкладений іноземними інвесторами у проекти відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Організації з іноземними інвестиціями мають право створювати дочірні підприємства, філії та представництва в Україні та за кордоном відповідно до законодавства України та законодавства відповідних країн.

Організації з іноземними інвестиціями створюються та діють в Україні відповідно до форм, передбачених законодавством України.

Установчі документи організацій з іноземними інвестиціями повинні містити інформацію, передбачену законодавством України, щодо відповідних організаційно-правових форм, а також інформацію про державну приналежність їхніх засновників (учасників).

Положення про реєстрацію державних суб'єктів господарювання, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 25 травня 1998 року, визначає порядок реєстрації інвестиційних організацій в Україні. Стаття 5 цього Положення передбачає, що іноземна юридична особа зобов'язана підтвердити свою реєстрацію в країні свого проживання відповідним документом (випискою з комерційного, банківського або судового реєстру тощо). Цей документ має бути засвідчений відповідно до законодавства країни видачі, перекладений українською мовою та легалізований у консульській установі України, якщо інше не передбачено міжнародними договорами, учасницею яких є Україна. Він також може бути засвідчений у посольстві країни видачі в Україні та легалізований Міністерством закордонних справ.

Організація з іноземними інвестиціями є окремою особою, яка діє самостійно. Вона самостійно визначає умови продажу продукції (робіт та послуг), ціну тощо, якщо інше не передбачено законодавством України.

Для здійснення своєї діяльності вона може залучати будь-якого учасника інвестиційної діяльності на договірних засадах, у тому числі через конкурси та тендери. За рішенням організації право володіння, користування

та розпорядження інвестиціями, а також результатами їх реалізації може бути передано громадянам та юридичним особам за договором, у порядку, встановленому законодавством.

Активи організації можуть бути використані для забезпечення її зобов'язань. Ці активи можуть бути продані відповідно до чинного законодавства у разі порушення зобов'язання. Установи з іноземними інвестиціями зобов'язані виконувати наступне (Рисунок 2.2):

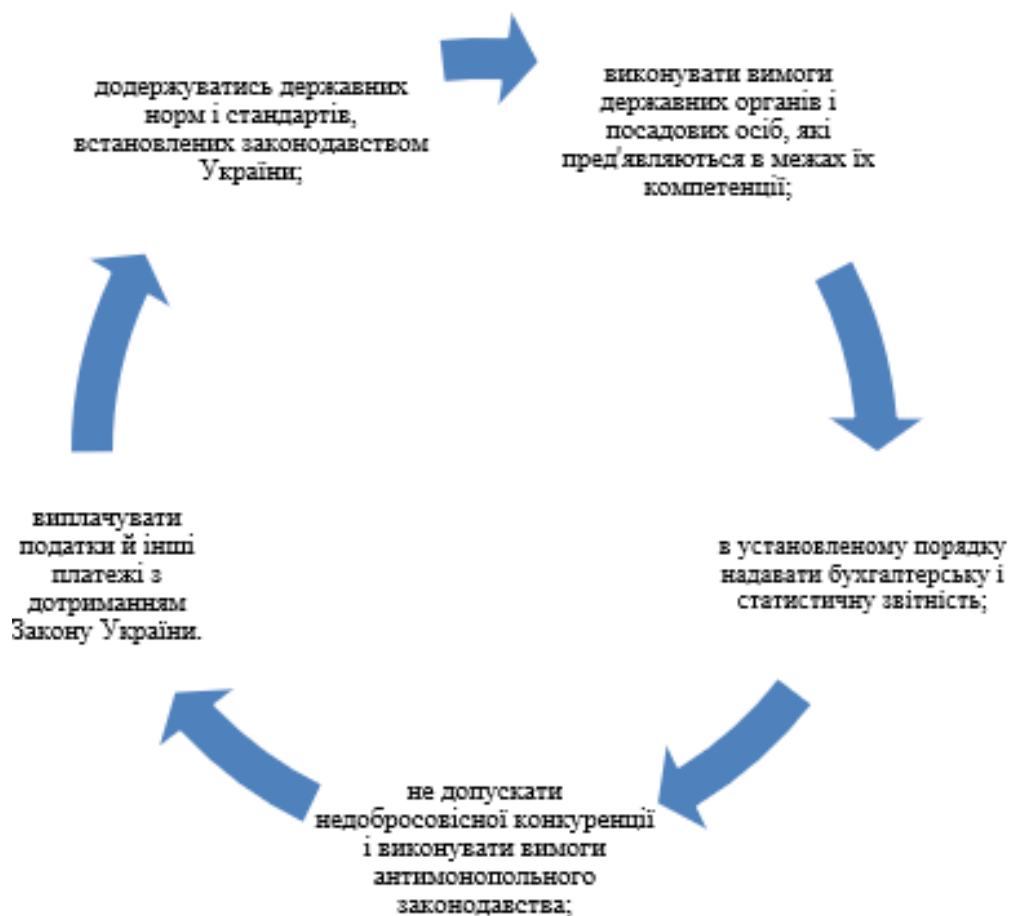


Рис. 2.2. Зобов'язання підприємства з іноземними інвестиціями

Метою діяльності підприємства є збільшення виробництва товарів, виконання робіт, розширення сфери послуг та одержання прибутку на вкладені кошти, задоволення соціально-економічних потреб засновника та членів трудового колективу.

Предметом діяльності ТОВ ТПК «Грін Рей» є (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Предмет діяльності ТОВ ТПК «Грін Рей»

Продукція підприємства на внутрішньому ринку представлена під торговою маркою «Лан Буковини». Під цією маркою виготовляється більше 20 видів консервів: сніданки м'ясні, яловичина та свинина тушковані, яловичина тушкова особлива по-українськи, свинина тушкова «Особлива», каші з м'ясом, консерви м'ясні фаршеві, кролик у власному соку, м'ясо курчати у власному соку та ін.. Консерви фасуються у скло та металеву банку різних ємкостей.

Продукція компанії представлена у всіх регіонах України і ближнього зарубіжжя та поставляється до Міністерства оборони, Національної гвардії, Державної прикордонної служби України. На сьогоднішній день м'ясні консерви виготовлені нашим підприємством можна придбати у супермаркетах, всесвітньо відомої німецької компанії «МЕТРО» по всій країні, крім того ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» надає послуги по просуванню продукції досліджуваного підприємства на ринку.

Технологічна складова цеху м'ясного, м'ясо-овочевого консервування розроблена відповідно до вимог ОНТП № 532739-85, норм технологічного проектування м'ясопереробних підприємств, санітарних норм і правил для м'ясопереробних підприємств. М'ясопереробний цех працює за встановленими та затвердженими технологічними інструкціями та процедурами. Виробнича потужність цеху становить 40 000 банок за зміну. Виробництво здійснюється з використанням серійного обладнання та машин. Основний виробничий корпус розділений на секції, що складають технологічний процес (рисунк 2.4).



Рис. 2.4. Відділи технологічного процесу ТОВ ТПК «Грін Рей»

Виробничий цех оснащений необхідною кількістю виробничих столів різних типів та розмірів, функціональними контейнерами, перевантажувальними містками, плоскими платформами, ящиками для спецій та солі, мийками та іншим обладнанням. У 2014 році на виробничих потужностях ТПК ТОВ «ГРІН РЕЙ» було відкрито нове, технологічно досконале приміщення для організації виробництва загальновійськових наборів сухого харчування.

Цех пакування ЗПНСП оснащений наступним обладнанням: 8 пакувальних столів, 10-метровий горизонтальний пластиковий конвеєр, 2 гідравлічні візки, 11 пластикових контейнерів та 4 апарати для зварювання

полімерної плівки. Для постачання компонентів, що входять до складу наборів харчування, ТПК ТОВ «ГРІН РЕЙ» уклало кілька угод з виробниками комплектуючих. Крім того, ЗПНСП виробляє чотири основні продукти власними силами: м'ясну кашу, м'ясні сніданки та макарони.

Провівши організаційне дослідження підприємства, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство має достатню технологічну базу, що, в свою чергу, призводить до оцінки його управлінських характеристик. Для цього побудуємо організаційну структуру (див. рисунок 2.5).



Рис. 2.5. Організацій структура ТОВ ТПК «Грін Рей»

Відповідно до обраної організаційної структури, управління організацією здійснюється зборами учасників або призначеним ними керівником. До обов'язків зборів учасників організації належать: визначення основних напрямків діяльності організації та затвердження її планів та звітів про їх виконання; внесення змін та доповнень до статуту організації; призначення та звільнення директора та головного бухгалтера; затвердження річних результатів діяльності організації; визначення порядку використання прибутку та покриття збитків; вирішення питань фінансової відповідальності директора та головного бухгалтера; затвердження правил прийняття рішень

та інших внутрішніх документів організації; визначення організаційної структури організації; визначення умов оплати праці посадових осіб організації. До обов'язків керівника організації належать: оперативне управління діяльністю організації; управління активами та коштами організації у порядку, визначеному засновником організації; виконання річних планів діяльності організації, затверджених засновником; складання проектів планів; підготовка звітів про виконання планів; подання засновнику річного бюджету та звіту про фінансово-господарську діяльність наприкінці року; складання проектів внутрішніх положень організації та подання їх на затвердження засновнику; укладання договорів від імені організації; вирішення всіх інших питань, пов'язаних з діяльністю організації, що не входять до компетенції засновника.

Основні компетенції головного бухгалтера включають: забезпечення дотримання Єдиних принципів бухгалтерського обліку організації; підготовку та подання фінансової звітності у встановлені терміни; контроль за точним відображенням усіх господарських операцій у бухгалтерському обліку; участь у підготовці матеріалів, пов'язаних з нестачами та відшкодуванням збитків, що виникли внаслідок нестач, розкрадань та пошкодження активів організації.

Основні компетенції головного техніка та головного інженера взаємопов'язані: розробка та впровадження технологічних процесів та методів виробництва з використанням засобів автоматизації проектування для продукції, що виготовляється організацією (цех, дільниця), та для всіх видів робіт різної складності; встановлення робочих процедур та блок-схем продукції; підготовка планів розміщення обладнання та технічних компонентів, організація робочого простору, розрахунок виробничої потужності та завантаження обладнання.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансовий аналіз – це не просто формальність, а справжній помічник у керуванні підприємством, будь то ТОВ чи інша форма власності. Він дозволяє зазирнути за лаштунки фінансової діяльності та зрозуміти, як лідерство впливає на успіх компанії. Основна ціль фінансового аналізу – дати чітке уявлення про те, як справи у компанії, чи то фінансовий стан, чи результати діяльності. Це своєрідний GPS для бізнесу, який допомагає обрати правильний напрямок і прийняти грамотні управлінські рішення.

Фінансовий аналіз – це не лише про цифри і звіти. Це про те, як зробити бізнес більш ефективним, як знайти слабкі місця і перетворити їх на точки зростання. Він допомагає розпізнати фінансові тренди і адаптувати стратегію під них. Так що, якщо ви хочете, щоб ваше ТОВ або будь-яке інше підприємство процвітало, фінансовий аналіз стане вашим надійним компасом у світі бізнесу.

Внутрішній фінансовий аналіз, який здійснюють менеджери підприємства, ґрунтується як на фінансовій звітності, що оприлюднюється, так і на первинній бухгалтерській документації, яка дає можливість отримати досить точні оцінки фінансового стану підприємства. Такий аналіз має комплексний характер, орієнтований на прийняття управлінських рішень, а результати його, як правило, мають конфіденційний характер.

Далі аналіз показників фінансової діяльності здійснюватиметься на основі наступної документації: Балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр., Звіту про фінансові результати ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. та Звіту з праці ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Баланс є основою для проведення аналізу фінансового стану підприємства, горизонтальний аналіз балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.1 (Додаток А).

Таблиця 2.1

Склад активів ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. (тис.грн)

Стаття активів	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021		2023/2022		2023/2021	
				Відхилення					
				в тис.грн	у %	в тис.грн	у %	в тис.грн	у %
Основні засоби	1497	1557	289	60	4,0	-1268	-81,4	-1208	-80,7
Запаси	5579	7595	7879	2016	36,1	284	3,7	2300	41,2
Виробничі запаси	4716	3956	7058	-760	-16,1	3102	78,4	2342	49,7
Незавершене виробництво	-	-	453	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	863	3639	368	2776	321,7	-3271	-89,9	-495	-57,4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4768	3210	1845	-1558	-32,7	-1365	-42,5	-2923	-61,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	71	144	-	-	73	102,8	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	797	1071	1316	274	34,4	245	22,9	519	65,1
Гроші та їх еквіваленти	73	-	-	-	-	-	-	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	532	532	532	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4896	6425	5087	1529	31,2	-1338	-20,8	191	3,9
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи	6504	4686	5259	-1818	-28,0	573	12,2	-1245	-19,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом	286	41	28	-245	-85,7	-13	-31,7	-258	-90,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки зі страхування	38	29	0	-9	-23,7	-29	-100,0	-38	-100,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з оплати праці	108	112	5	4	3,7	-107	-95,5	-103	-95,4
Інші поточні зобов'язання	260	1679	562	1419	545,8	-1117	-66,5	302	116,2
Баланс	12624	13504	11473	880	7,0	-2031	-15,0	-1151	-9,1

Аналіз балансу ТОВ «Грін Рей» за період 2021-2023 років показує, що його баланс зменшився на 1 151 000 українських гривень, або на 9,1% протягом звітного періоду. Це зменшення пов'язане зі змінами, що відбулися протягом періоду 2021-2023 років, а саме: зменшення таких статей: Основні засоби на 1 208 000 українських гривень, або на 80,7%; Готова продукція на 495 000 українських гривень, або на 57,4%; дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги на 2 923 000 українських гривень, або на 61,3%; поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги на 1 245 000 українських гривень, або на 19,1%; запаси збільшилися на 2 300 000 українських гривень, або на 41,2%; виробничі запаси збільшилися на 2 342 000 українських гривень, або на 49,7%; інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 519 000 українських гривень, або на 65,1%; нерозподілений прибуток (непокриті збитки) збільшився на 191 000 українських гривень, або на 3,9%; інші поточні зобов'язання збільшилися на 302 000 українських гривень, або на 116,2%. Щоб визначити, яка стаття займає найбільшу частку балансу, проаналізуємо її структуру, тобто проведемо вертикальний аналіз балансу. Результати показано на рисунку 2.6.

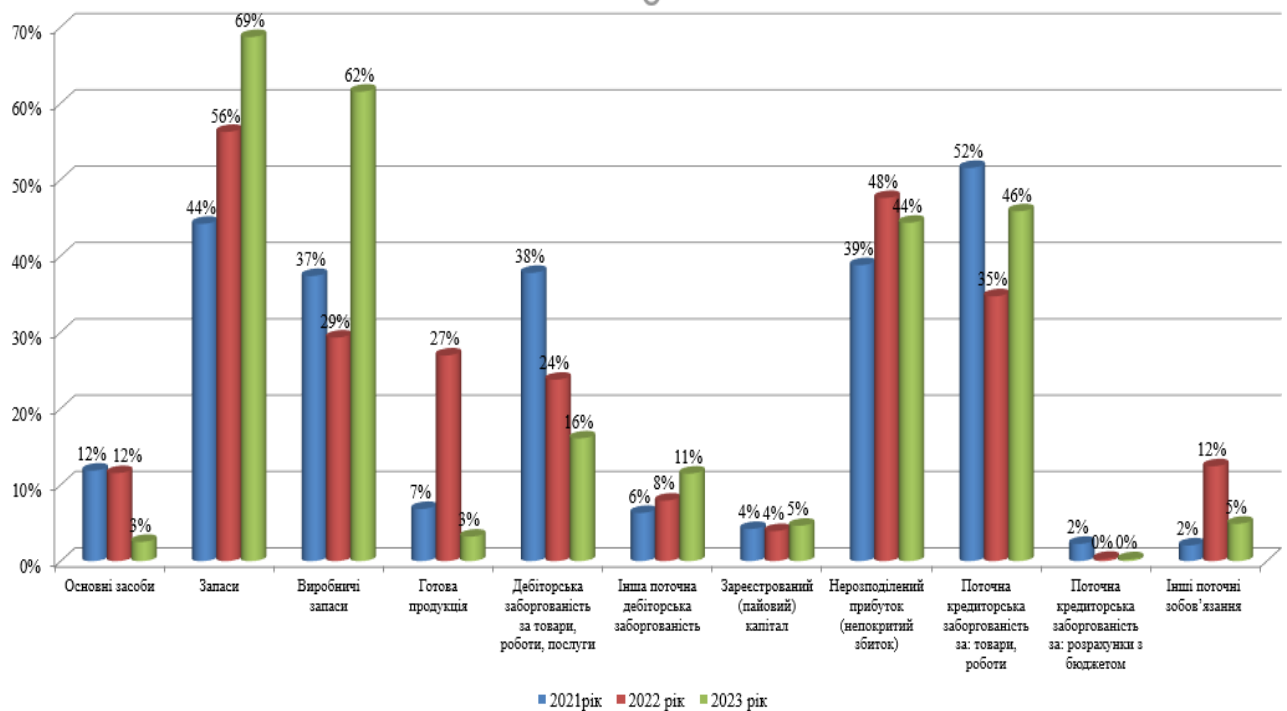


Рис. 2.6. Структура балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Дані на рисунку 2.6 свідчать про те, що найбільшу частку всіх статей балансу ТОВ ТПК «Грін Рей» за період 2021-2023 років становили запаси (44%-69%), нерозподілений прибуток (без урахування збитків) (39%-44%) та кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги (52%-46%). Звіт про фінансові результати (комплексний дохід) призначений для розрахунку чистого прибутку (збитку) за звітний період. Цей звіт являє собою серію балансів на початок та кінець звітного періоду. Основною метою звіту про фінансові результати є уточнення доходів та витрат, понесених банком протягом конкретного звітного (облікового) періоду, для керівників та зовнішніх користувачів. Звіт про фінансові результати дозволяє проаналізувати структуру доходів та витрат компанії та визначити основний фінансовий результат її діяльності – прибуток. На рисунку 2.7 показано динаміку фінансових результатів ТОВ ТПК «Грін Рей» за період 2021-2023 років.

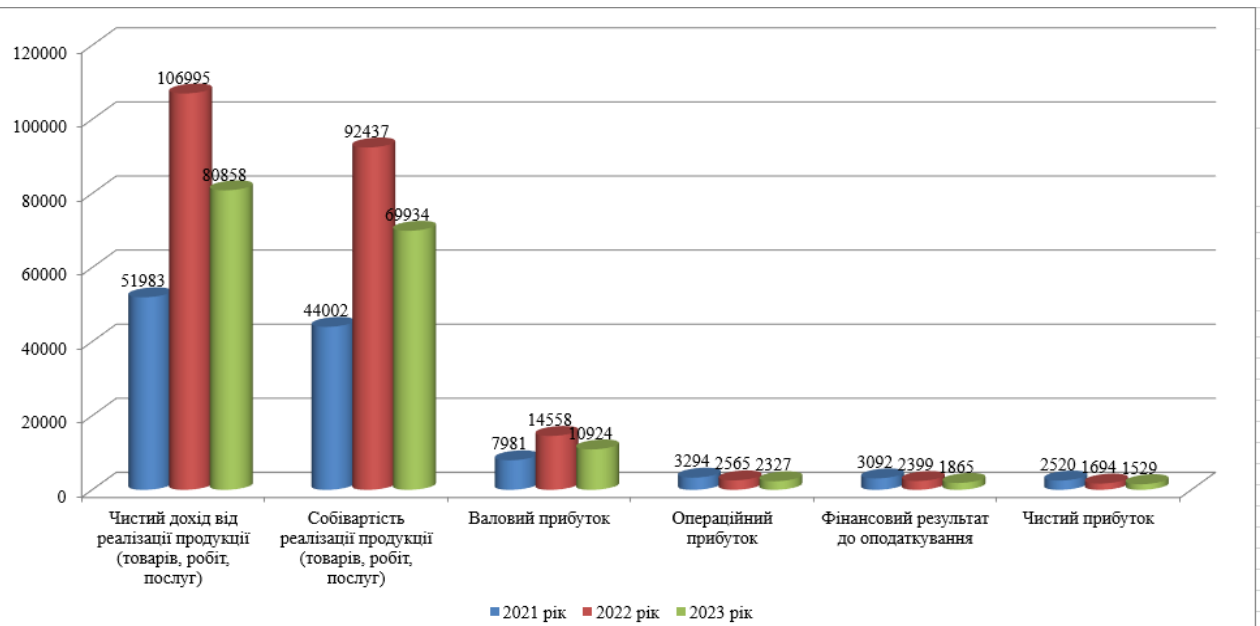


Рис. 2.7. Динаміка фінансових результатів ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Дані на рисунку 2.7 вказують на те, що основними фінансовими результатами компанії за період 2021-2023 років були прибуток у розмірі 2 520 000 гривень, 1 694 000 гривень та 1 529 000 гривень відповідно. Прибутковість компанії за період 2021-2023 років зумовлена: збільшенням

чистого прибутку від реалізації продукції на 28 875 000 гривень; збільшенням собівартості реалізованої продукції на 25 932 000 гривень; збільшенням валового прибутку на 2 943 000 гривень; зменшенням інших операційних витрат на 3 216 000 гривень; та зменшенням прибутку до оподаткування на 236 000 гривень. Така ситуація сприяла зменшенню валового прибутку на 991 000 українських гривень, або на 39,3%, що вкрай негативно впливає на підтримку стабільності діяльності компанії або підвищення її ефективності. Наступним важливим етапом оцінки фінансово-господарської діяльності є визначення рентабельності діяльності підприємства або її показників. Рентабельність є однією з фундаментальних економічних категорій і безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Однак її не можна визначити абсолютною сумою досягнутого прибутку. Рентабельність – це відносний показник, тобто рівень рентабельності, що вимірюється в коефіцієнтах або відсотках. Показники рентабельності – це відносні характеристики фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Аналіз показників рентабельності ТОВ ТПК «Грін Рей» за період 2021-2023 років представлено в таблиці 2.2 (додатки А та Б).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022	2023/2021
				Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)
Рентабельність діяльності за валовим прибутком	16%	14%	14%	-2%	0%	-2%
Рентабельність діяльності за операційним прибутком	6%	2%	3%	-4%	0%	-3%
Рентабельність діяльності за чистим прибутком	5%	2%	2%	-3%	0%	-3%
Рентабельність активів	20%	13%	13%	-7%	1%	-7%
Рентабельність власного капіталу	67%	31%	22%	-36%	-9%	-45%

Дані таблиці 2.2 свідчать про наступне: ТОВ «ГРІН РЕЙ» отримало прибуток за період 2021-2023 років згідно з показниками рентабельності діяльності за валовим прибутком, операційним прибутком, чистим прибутком, прибутком від активів та прибутком від власного капіталу. Протягом періоду 2021-2023 років ці показники змінювалися. Наприклад, валовий прибуток зменшився на 2%, операційний прибуток зменшився на 3%, а чистий прибуток зменшився на 3%, незважаючи на збільшення рентабельності активів на 7% та зменшення рентабельності власного капіталу на 22%.

Вивчення продуктивності праці в компанії є важливим етапом оцінки впливу управління на ефективність її діяльності. Продуктивність праці демонструє здатність живої праці створювати питому споживчу вартість за одиницю часу, тобто досягається збільшення обсягу виробництва за одиницю робочого часу, економія живої праці та більш ефективне використання засобів виробництва. Зростання індексу продуктивності праці є необхідною умовою зростання національного доходу, що, у свою чергу, є важливим для подолання економічної кризи та досягнення пропорційного економічного зростання.

Індекс продуктивності праці повинен, перш за все, визначати ефективність витрат робочої сили на виробництво одиниці продукції, застосовувати стандартизований підхід до визначення рівнів продуктивності праці, забезпечувати порівнянність та прозорість між різними організаціями, а також стимулювати працівників до підвищення їхньої продуктивності. Складність вибору конкретного індексу продуктивності праці полягає в існуванні щонайменше 500 методів визначення продуктивності продукції. Оцінка продуктивності праці за допомогою індексу витрат у ТОВ «Індустріальний парк Грін Рей» за період 2021–2023 років представлена в таблиці 2.3 (додатки Б та В).

Таблиця 2.3



Оцінка продуктивності праці ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022	2023/2021
				Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис.грн)	51983	106995	80858	55012	-26137	28875
Середньооблікова кількість працюючих (чол.)	53	52	50	-1	-2	-3
Продуктивність праці (тис.грн/чол.)	980,8	2057,6	1650,2	1076,8	-407,4	669,4

Дані таблиці 2.3 вказують на те, що продуктивність праці на підприємстві у 2021 році складала 980 тис.грн/чол.; у 2022 році — 2057,6 тис.грн/чол.; а у 2023 році — 1076,8 тис.грн/чол. Тобто протягом всього періоду зросла на 669,4 тис.грн/чол., що є позитивним для підприємства. Негативним варто відмітити той факт, що середньооблікова кількість працюючих зменшилась на 3 особи, і незважаючи на це чистий дохід зріз. Динаміка продуктивності праці ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. наведена на рисунку 2.8.



Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці ТОВ ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр.

2.3. Оцінка логістичної діяльності на підприємстві

ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ» – один з найбільших виробників м’ясних консервів Західної України під ТМ «Лан Буковини». Виробничі потужності розташовані в м. Новоселиця Чернівецької області. За 2024 рік вироблено 4 850 тонн продукції, географія збуту охоплює 18 областей України та експорт до Молдови і Румунії. До 2024 року логістика була виключно внутрішньою функцією. З 2024-го керівництво прийняло стратегічне рішення частково вивести логістику на ринок як окремий прибутковий напрямок. Саме тому ми проводимо цю комплексну оцінку – щоб зрозуміти, на якому етапі ми зараз і куди рухатись далі. Для початку розглянемо, якими ресурсами володіє логістичний підрозділ компанії. Логістичний департамент налічує 38 співробітників. Автопарк – 18 одиниць техніки (з них 12 рефрижераторів вантажопідйомністю 12–20 т), 70 % працюють на газі (LPG). Складський комплекс: 3 000 м³ холодильних камер та 600 м² сухого складу з адресним зберіганням і WMS-системою «1С-Логістика». Ця база вже зараз дозволяє компанії впевнено закривати власні потреби та брати перші сторонні замовлення. Але чи достатньо її для амбітних планів? Відповідь дають цифри ефективності за останні три роки (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові показники ефективності (КРІ) за 2024 – 6 міс. 2025

Показник	2023	2024	6 міс. 2025	Ціль 2026
1	2	3	4	5
% вчасної доставки (до 48 год)	87 %	91 %	93 %	96 %
Середній час відвантаження замовлення	4 год 20 хв	3 год 10 хв	2 год 45 хв	< 2 год
Коефіцієнт використання автопарку	68 %	79 %	84 %	90 %
Витрати логістики від виручки	11,4 %	9,2 %	8,7 %	< 7,5 %
% пошкоджень/недостачі	0,68 %	0,41 %	0,34 %	< 0,25 %
Текучість кадрів у логістиці	18 %	11 %	7 %	< 5 %

Аналізуючи дані з таблиці 2.4, можна зробити висновок, що за три роки вдалося суттєво покращити більшість показників: вчасна доставка з 87 % до

93 %, витрати логістики від виручки зменшились з 11,4 % до 8,7 %, пошкодження вантажу – 0,34 % (один з найкращих результатів у сегменті). Далі доцільно провести SWOT-АНАЛІЗ логістичної діяльності ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ» (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

SWOT-АНАЛІЗ логістичної діяльності ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Повний контроль температурного ланцюга (власні рефрижератори з термописцями та GPS)	Відсутність дистрибуційного центру поза Новоселицею
Низький відсоток пошкоджень (0,34 %) – один з найкращих у сегменті м'ясних консервів	Висока залежність від сторонніх перевізників на віддалені регіони (до 38 % обсягів)
70 % автопарку на газі (економія 18–22 % на пальному)	Частково ручне планування маршрутів (Excel + телефон)
Власна мийка та СТО – мінімальні простой	Сезонне перевантаження складу в пікові місяці на 118–125 %
Гнучкість доставки дрібними партіями (від 100 кг)	Відсутність онлайн-трекінгу для клієнтів
Висока репутація якості серед HoReCa Західної України	Обмежений досвід надання 3PL-послуг стороннім клієнтам
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Зростання попиту на регіональні 3PL-послуги в Західній Україні (дефіцит холодильних складів)	Підвищення цін на пальне та запчастини (вже +27 % за 2025 р.)
Можливість відкриття хабу у Львові/Івано-Франківську та захоплення 12–15 % ринку області	Посилення конкуренції з боку великих гравців («Нова Пошта Холодна», «Мілкіленд», «АТБ-Логістик»)
Державні та європейські гранти на екомодернізацію автопарку (Євро-6, електрорефри)	Можливе введення нових екологічних зон у містах (Львів, Київ) – штрафи за Євро-5
Розвиток продажів через маркетплейси – потреба в швидкій інтеграції API	Погіршення стану доріг у Чернівецькій та сусідніх областях
Експорт до Румунії та Молдови – потреба в сертифікованому холодному транспорті	Трудова міграція водіїв до Польщі та Румунії (текучість може зрости до 20–25 %)

Детальний SWOT-аналіз (таблиця наведена вище) чітко показує: сильні сторони (повний холодний ланцюг, гнучкість, економічний автопарк) значно перевищують слабкі (відсутність міжрегіонального хабу та частково ручне планування). Але внутрішні фактори – це лише половина картини. Не менш важливим є розуміння зовнішнього середовища, в якому працює логістика компанії (табл. 2.6.).

PEST-АНАЛІЗ факторів зовнішнього середовища, що впливають на логістику компанії (2025–2027 рр.)

Political (Політичні фактори)	Позитив: державна програма «Велике будівництво» та ремонт трас М-19, Н-10 – скорочення часу в рейсах на 8–12 %. Позитив: спрощення митних процедур з ЄС (зона глибокої та всеосяжної вільної торгівлі) – легше експортувати до Румунії. Негатив: можливе введення додаткових дозволів на міжнародні перевезення після 2026 р. Негатив: ризики мобілізації водіїв категорії С+Е (вже 3 працівники отримали повістки у 2025 р.).
Economic (Економічні фактори)	Позитив: зростання ВВП Західної України на 4,2–4,8 % щорічно – збільшення попиту на продукти харчування та логістичні послуги. Позитив: курс гривні стабільний (38–41 ₴/\$) – прогнозовані витрати на імпорتنі запчастини. Негатив: інфляція на пальне та електроенергію 18–25 % у 2025–2026 рр. Негатив: підвищення мінімальної зарплати до 9 500–10 500 грн – зростання фонду оплати праці логістів на 22 %.
Social (Соціальні фактори)	Зростання попиту на продукти з коротким логістичним плечем («локальні виробники») – перевага для Буковини. Зміна структури споживання: +34 % онлайн-замовлень продуктів у 2025 р. – потреба в last-mile доставці. Дефіцит кваліфікованих водіїв-далекобійників (середній вік водіїв компанії – 48 років). Зростання екологічної свідомості клієнтів – перевага газовому автопарку.
Technological (Технологічні фактори)	Позитив: доступні українські TMS-системи (Lardi-Trans Pro, Solvo, Goodloader) – швидке впровадження за 6–9 місяців. Позитив: розвиток електричних та газових рефрижераторів (Mercedes eActros, Scania LNG). Позитив: дрони та IoT-датчики для моніторингу вантажів стають дешевшими. Негатив: відставання компанії в API-інтеграції з Rozetka, Prom.ua, Silpo.online.

Політичні фактори грають на руку: ремонт трас М-19 та Н-10, спрощення митниці з ЄС та можливі гранти на екомодернізацію.

Економічні – двоякі: зростання регіонального ВВП та попиту на локальні продукти, але водночас інфляція на пальне (18–25 %) та підвищення мінімальної зарплати.

Соціальні тренди (онлайн-замовлення +34 %, екологічна свідомість) ідеально збігаються з нашими перевагами.

Технологічно ми трохи відстаємо в автоматизації маршрутів та інтеграціях з маркетплейсами, але ринок пропонує доступні українські рішення. Отже, зовнішнє середовище скоріше союзник, ніж ворог.

Розглянемо особливості управління логістикою на досліджуваному підприємстві. Аналізуючи управління логістикою ТОВ ТПК «Грін Рей», можна назвати поділ всього виробничого процесу виконання окремих логістичних функцій. Така організація дозволяє швидше вирішувати поточні проблеми, реагувати зміни клієнтів, поліпшувати контроль виробничої діяльності. ТОВ ТПК «Грін Рей» поділяє основні логістичні функції таким чином: планування логістики, мотивація працівників на оптимізацію постачання, складування, транспортування, розподілу та інформаційної логістики.

Планування логістики в ТОВ ТПК «Грін Рей» полягає в тому, щоб обсяг продукції та її структура повністю задовольняли платоспроможний попит клієнтів та потреби власного виробництва. План логістики відповідно до інтегрованих та синергетичних функцій включає необхідні докладні дані та містить опис та оцінку параметрів спільної діяльності з урахуванням ризиків поставки та маркетингу функціональних послуг: ланцюжок поставок та транспорт, логістика, виробництво. технології та ланцюговий транспорт та транспорт та продаж.

Процес планування включає наступні етапи: дослідження ринку сировини, визначення потреб компанії по всьому спектру витратних матеріалів, розробка плану поставок матеріалів та аналіз витрат бізнесу. постачальницький бізнес. ТОВ ТПК «Грін Рей» виділяє наступні переваги застосування логістичної концепції «точно у строк»: скорочення запасів на всіх етапах логістичного циклу; зменшення складських площ; висока прибутковість та продуктивність логістичної системи; доставка у строк; велика гнучкість логістичної системи.

Проте застосування даної концепції у ТОВ ТПК «Грін Рей» має такі недоліки: низькі запаси роблять будь-яку відмову логістичної системи критичним; порушення термінів доставки; наявність помилок та збоїв при передачі інформації між замовником та постачальниками.

Розглянемо елементи системи управління логістикою ТОВ ТПК «Грін Рей», які представлені на рис. 2.9.

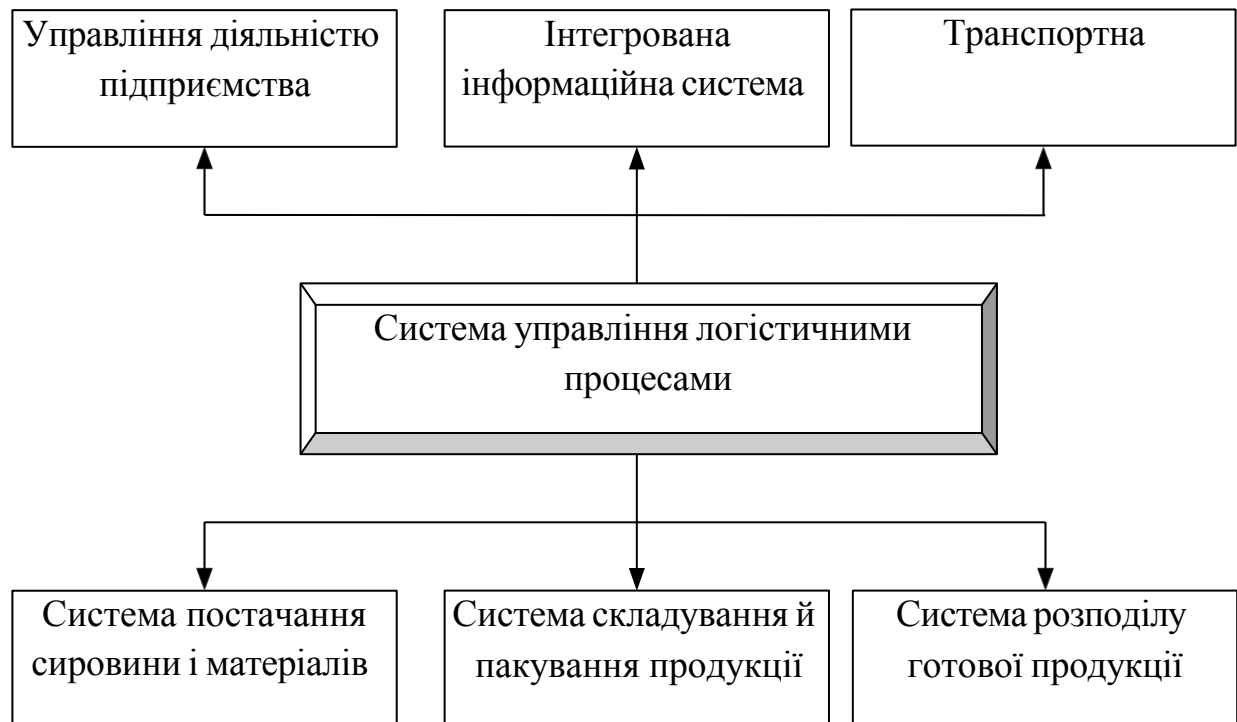


Рис. 2.9. Елементи управління логістичними процесами

ТОВ ТПК «Грін Рей»

Система управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» буде складатися з механізму управління діяльністю підприємства, як елементу, що поєднує в собі всі складові логістичного управління та всебічно впливатиме на стан виробничої системи. Основними завданнями такого механізму в контексті логістичної системи є: аналіз конкурентного середовища; розробка оптимальної конфігурації логістичної системи; визначення загальної та логістичної місій підприємства, основних його цілей; визначення оптимальної організаційної структури підприємства; діагностика існуючих стратегій підприємства; аналіз методів, що забезпечують виконання розроблених планів. Одним з елементів системи управління

логістичними процесами виступає інтегрована інформаційна система, яка за своєю суттю забезпечує всі інші елементи управління та систему загалом необхідною інформацією і таким чином узгоджує діяльність ланок по всій довжині логістичного ланцюга. Управління інформаційною системою не може відбуватись без необхідного технічного оснащення його процесу. Так, застосування інформаційних технологій обліку запасів як сировини й матеріалів, так і готової продукції та складі значно спрощуватиме процес збирання й переробки інформації та дасть змогу швидше і з підвищеною точністю слідкувати за рівнем запасів на складі та потребою в них з боку виробництва, відповідно до чого здійснювати замовлення мінімально необхідної кількості сировини з меншими витратами часу, що також скоротить кількість облікового персоналу та витрати на оплату праці.

Далі, наступним ключовим елементом системи є підсистема постачання сировини та матеріалів. Цей елемент сукупного логістичного процесу відіграє важливу роль у виробничому процесі підприємства і його вчасна координація з визначенням потреби виробництва у сировинно-матеріальному забезпеченні сприятиме скороченню витрат, пов'язаних з формуванням та розподілом запасів та складськими витратами. У випадку управління системою постачання слід звернути увагу на управління запасами, а саме на вибір моделі управління останніми. При цьому слід враховувати характеристики виробничого процесу, такі як тип підприємства, сезонність, обсяги партій, тривалість виробничого циклу, характер виробництва, стійкість попиту на продукцію, умови постачання сировини, обсяги та ритмічність виробництва, а також різноманітні ризики, що пов'язані зі збоєм поставок. Від правильного вибору моделі управління запасами залежить ефективність управління запасами підприємства.

Невід'ємним елементом системи управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» є транспортна система, що, як і інформаційна система, є ланкою, яка координує і пов'язує між собою логістичний процес підприємства у сукупності його складових. Формування в рамках

організації власної транспортної системи перш за все залежить від географічної віддаленості постачальників сировини від зони розміщення виробництва, а також від віддаленості каналів збуту продукції. Одним з завдань, що виконуються в рамках системи транспортного управління є вибір постачальника, видів транспортних засобів та контроль за перевезеннями вантажів.

Наступним елементом є управління та організація складування та пакування продукції. При формуванні системи управління процесами складування слід звертати увагу на вибір складського приміщення, адже завеликий та неефективне використання складської площі спричинить появу витрат, пов'язаних зі створенням умов зберігання сировини, матеріалів та продукції. Організація роботи на складі потребує підбору необхідного устаткування та обладнання, вибір якого залежить від обсягів виробництва та його потужності, характеристик сировини, матеріалів та продукції (габаритів, специфічних умов зберігання, особливостей пакування тощо).

Управління розподілом готової продукції як елемент загальної системи логістичного управління здійснюється за допомогою формування каналів збуту продукції. Система управління процесами розподілу виконує аналіз характеристик сфери споживання продукції, встановлює зв'язки з кінцевими споживачами, досліджує ринок, цінову політику організації та конкурентів, оцінює рівень функціонування системи логістичного сервісу, формує оптимальні схеми розподілу продукції та здійснює оптимізацію діяльності транспортно-складської системи у сфері збуту. Також управління розподілом продукції включає в себе розробку маркетингової стратегії просування продукту на ринку на аналіз шляхів підвищення ефективності рекламної діяльності. Система управління логістичними процесами ТОВ ТПК «Грін Рей» складатиметься з механізму контролю діяльності компанії, як елемента, що поєднує всі компоненти логістичного управління та всебічно впливає на стан виробничої системи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ»

3.1. Пропозиції щодо оптимізації процесів транспортування і складування

Уявіть: зараз логістика «з'їдає» 8,7 % виручки компанії, іноді машини їдуть напівпорожні, склад в пікові місяці тріщить по швах, а клієнт дзвонить менеджеру і питає: «А де моя тушонка?». Це нормально для регіонального виробника, але абсолютно неприпустимо, якщо ми хочемо рости і заробляти на логістиці, а не просто виживати. Мета проста і амбітна: за три роки перетворити логістику з «центру витрат» на «центр прибутку», який приносить 22–28 млн грн чистого прибутку на рік. Ми хочемо, щоб 97+ % замовлень приїжджали вчасно, щоб водії не витрачали пального даремно, а клієнти отримували трекінг-ссылку, як у Новій Пошті, і казали «Вау!».

Пропонуємо покроковий план, щодо оптимізації процесів транспортування і складування почнемо зі складу

На даний час у Новоселиці у нас 3 000 м³ холодильних камер. В листопаді–березні все забито під зав'язку, комплектувальники бігають між стелажми, як білки в колесі, і іноді плутають ящик «яловичина вищого ґатунку» з «свинина другого».

Що ми пропонуємо зробити:

1. Перейти на хаотичне зберігання + нормальну WMS-систему. Зараз палета стоїть там, де її поставили пів року тому. З хаотичним зберіганням система сама скаже: «Поклади цю палету в комірку А-34, бо вона ближче до зони відвантаження курятини». Результат: комплектувальник проходитиме на 30–40 % менше метрів, помилок стане в 5–6 разів менше, а швидкість відвантаження зросте з 3 годин до 1,5–2 годин.

2. Поставити 4-рівневі стелажі і вузькопрохідні штабелери. Зараз ми використовуємо лише 55–60 % висоти приміщення. Нові стелажі дадуть +42

% об'єму без будівництва нового складу. Це як знайти ще один склад безкоштовно.

3. Голосове комплектування (Voice Picking) Комплектувальник надягає гарнітуру і чує спокійний жіночий голос: «Іди в зону В-12, візьми 3 ящики курчати, поклади на палету 407». Руки вільні, очі дивляться на товар, а не в папірець. Продуктивність зростає на 40 %, помилки падають до 0,05 %. Це вже працює на Rozetka Warehouse і в «Сільпо» – час і нам.

4. IoT-датчики температури в кожній камері Більше жодного «ой, забули записати температуру в журналі». Датчики кожні 10 хвилин кидають дані в 1С і в телефон начальнику зміни. Якщо температура піднялась вище +4 °С – миттєве сповіщення. Штрафи від Держпродспоживслужби стануть історією.

І найголовніше – в 2026 році відкриваємо невеликий хаб в Івано-Франківську (800–1 000 м²). Це скоротить час доставки в центральну і західну Україну на 12–16 годин і дасть нам можливість брати сторонніх клієнтів з Прикарпаття. Тепер, коли товар швидко і правильно збирається, треба, щоб він так само швидко і дешево доїхав.

Транспортування: робимо машини розумнішими, а маршрути коротшими

Наш автопарк – 18 машин, з них 12 рефів, 70 % на газі. Це добре, але плануємо маршрути в Excel і по телефону. Водії іноді їдуть через Чернівці в Тернопіль через Хмельницький, бо «так зручніше».

Ось що на нашу думку варто змінити:

1. TMS-система (наприклад, Lardi-Trans Pro або Solvo) Програма за 15 секунд побудує оптимальний маршрут на 8–10 машин, враховуючи вагу, об'єм, час розвантаження і навіть пробки. За перші пів року ми вже бачили економію 9–11 % пального в інших компаніях. У нас це буде мінімум 4–5 млн грн на рік.

2. Телематика на всі машини GPS + датчики відкривання дверей + контроль пального. Більше жодного «зливу солярки на базарі». Водій знає, що за ним стежать (по-доброму), і їде акуратніше. Економія ще 6–8 %.

3. Онлайн-трекінг для клієнтів Клієнт отримує SMS або посилання в Viber: «Ваше замовлення в машині BV 5674 АН, прибуде 21.11 о 10:15, температура в рефі +2,8 °С». Це вже не «регіональний виробник», це сервіс рівня «Нова Пошта Холодна». Клієнти повертатимуться.

4. Розширення автопарку на 5 нових рефів 20 т Беремо в лізинг, платимо 600–700 тис. грн на місяць. З ними ми закриваємо Київ, Одесу і Харків власними машинами, без посередників. Додатковий дохід від сторонніх клієнтів – 18–20 млн грн на рік вже в 2028-му. А ще навчимо водіїв економічному водінню – це просто, дешево і дає ще 5–7 % економії пального. Але техніка без людей – нічого. Далі – про те, як змінити команду. Керівництво підприємства не хочемо, щоб після впровадження всіх систем люди саботували зміни. Тому паралельно запускати «людський» пакет:

✓ Створюємо окремий підрозділ «ГРІН РЕЙ Логістика» з січня 2027 року. Окремий директор, окремий P&L, окремі бонуси.

✓ Наймаємо сильного керівника логістики з досвідом в 3PL (зарплата 50–80 тис. грн – це дешевше, ніж втрачати мільйони через неефективність).

✓ Запускаємо KPI з нормальними бонусами: комплектувальник за 120+ % плану – +10–20 % до зарплати, водій за економію пального – премія 8–10 тис. грн/міс, диспетчер за 92+ % завантаження машин – теж премія

Програма «Запропонуй ідею»: будь-який працівник пропонує, як покращити процес – якщо впроваджуємо, отримує 10 тис. грн. За рік зберемо десятки крутих ідей від тих, хто реально працює руками. І найголовніше – навчання. Три великі хвилі в 2026-му: TMS, Voice Picking, економічне водіння. Люди мають зрозуміти: ми не просто «впроваджуємо софт», ми робимо їхню роботу легшою і платимо більше за результат. Системне дослідження сфери логістичної діяльності будь-якого господарюючого

суб'єкта дає можливість діагностувати не тільки її позитивні сторони впливу на успішність господарювання в цілому, але й уможлиблює розробку переліку недоліків даної сфери функціонування.

Базовими напрямками вдосконалення логістичної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в актуальних умовах розвитку є:

1. Формування стійких партнерських відносин і трансформація конкурентної економіки у економіку партнерства, знань та вмінь;
2. актуалізація інформаційних технологій;
3. глобалізація функціонування трудових ресурсів;
4. раціоналізація повноцінного та успішного переліку бізнес-засобів з метою розв'язання відповідних виробничих задач.

Це зумовлює першочерговість у розвитку в підприємницькій діяльності, економіці і науці суб'єктів, що відзначаються лідерством в галузі:

1. доступності інформаційного забезпечення, необхідного у процесі дослідження та прийняття управлінських рішень;
2. володіння знаннями та навиками у галузі застосування комплексу організаційних засобів підприємницької діяльності та його системного обслуговування.

Базовий принцип взаємовідносин з клієнтами – це партнерство, що полягає у таких взаєминах клієнта і постачальника, що уможлиблює стабільне вдосконалення обох господарюючих суб'єктів, що взаємними стараннями вдосконалюють якість продукції, що випускається, забезпечуючи зростання обсягу реалізації кінцевої продукції.

Стійкі взаємні відносини підприємств-клієнтів з відповідним господарюючим суб'єктом відіграє не тільки значення вигідного комплектування, а й забезпечує підняття замовника на вищий рівень розвитку – на збереження наявних або ж на освоєння нових збутових ринків завдяки високому рівню якості продукції. Виключно взаємні старання господарюючих суб'єктів уможливають першість у конкурентній боротьбі за ринки реалізації товарів.

Базовими принципами партнерства визначаємо:

1. Високий рівень якості товарів/послуг.
2. Рівність ціни та якості.
3. Наявність та ефективна реалізація гарантії на товари чи послуги, включаючи використання штрафних санкцій.
4. Мінімізація періоду між оплатою товару/послуги і його фактичним одержанням/наданням.
5. Пришвидшення процесу фактичної відправки/виконання товарів/послуг замовнику.
6. Чесність в складських і господарських процесах.

З метою оптимізації логістичної діяльності також потрібно вдосконалити питання успішного застосування транспорту.

В наявних умовах розвитку актуалізується ключове завдання транспорту – пришвидшення обороту матеріальних цінностей, забезпечення своєчасності доставки товарів, транспортування людей, що прямолінійно впливає на економічні вимоги не тільки виробників, але і клієнтів.

В конкурентних умовах діяльності у системі заходів, спрямованих на оптимізацію виробництва і удосконалення його технології, необхідно актуалізувати зменшення періоду часу на перебування виробів і запасів на території цехів і складській території. Наявні на даний час системи виробничого менеджменту зазвичай відповідають потребам ринку [11].

Проте у сучасних умовах потреби ринку значно підвищились відповідно до критеріїв товарів, а, насамперед, до їх якості. Така ситуація зумовлена переважанням пропозиції над попитом, присутністю надлишкових виробничих потужностей тощо. Така ситуація вказує, що позитивного підсумку в гострих конкурентних умовах може досягнути той, хто найоптимальнішим способом організував власне виробництво, відповідно це зумовило належний рівень економічних показників.

На базі дослідження закордонного та вітчизняного досвіду застосування технологій інформаційно-комунікаційного характеру в функціонуванні

підприємств нами укомплектовано напрями зростання успішності менеджменту логістичної діяльності (рис. 3.1) [53].



Рис.3.1. Шляхи підвищення рівня успішності логістичної діяльності

При цьому ми орієнтувались у своїй розробці на перелік таких принципів:

1. логістичні процеси на підприємствах мають впроваджуватись у чіткій послідовності та в єдиній системі: матеріально-технічне забезпечення; транспортування матеріальних ресурсів; процесу виробництва продукції/

надання послуг; процес обслуговування клієнтів різного роду; збутова діяльність стосовно надання послуг чи вироблення товарів;

2. з метою регулювання логістичних процесів на підприємствах оптимальним є формування спеціальних відокремлених організаційних структур менеджменту логістичної діяльності;

3. формування системи рекомендацій стосовно зростання рівня результативності логістичної діяльності та коригування стратегії наступного вдосконалення розвитку першочерговою є потреба планування показників;

4. практичне впровадження заходів у розрізі кожного напрямку базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій із залучення: відповідного програмного забезпечення; економіко-математичних методів; автоматизованих систем менеджменту.

3.2. Рекомендації щодо використання сучасних інформаційних технологій у логістиці

Логістичний ланцюг компанії охоплює закупівлю сировини, управління виробництвом і складом, внутрішні перевезення та експортні поставки. У сучасних умовах (2025 рік) ефективність логістики безпосередньо впливає на собівартість продукції, терміни поставки та можливість виходу на зовнішні ринки, особливо до ЄС, де вимоги до traceability та контролю умов зберігання надзвичайно високі.

Тому впровадження сучасних інформаційних технологій є не просто можливістю оптимізації, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності. Нижче наведено логічно структуровані рекомендації, які починаються з аналізу поточного стану, переходять до огляду актуальних технологій, пропонують поетапний план впровадження та завершуються економічним обґрунтуванням і висновками.

На сьогодні більшість процесів на підприємстві, як і в багатьох середніх українських виробниках харчової продукції, частково автоматизовані. Облік ведеться переважно в 1С:Підприємство, планування

маршрутів – у Excel або вручну, контроль транспорту – за допомогою простих GPS-трекерів без глибокої аналітики, а документообіг – змішаний (папір + електронна пошта).

Такі підходи призводять до типових проблем:

- затримки на кордоні та блокпостах через відсутність електронних ТТН;
- втрати продукції через недостатній контроль температури в рефрижераторах;
- перевитрати пального (до 20–25%) через неоптимізовані маршрути;
- помилки інвентаризації та порушення принципу FEFO (First Expired – First Out).

Саме ці «вузькі місця» стають точками прикладання сучасних ІТ-рішень. Перехід до цифрової логістики дозволить усунути більшість зазначених проблем і створити базу для подальшого масштабування.

Щоб зрозуміти, які саме інструменти дадуть максимальний ефект саме для ТОВ ТПК «Грін Рей», розглянемо ключові технології, що вже довели свою ефективність у сегменті швидкопсувної продукції (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Ключові сучасні інформаційні технології в логістиці (2024–2025 рр.)

Технологія	Основні переваги	Приклади рішень для України	Очікуване зниження витрат
1	2	3	4
TMS (Transportation Management System)	Оптимізація маршрутів, автоматизація тендерів на перевезення	Lardi-Trans, Trans.eu, 1C-Логістика, Solvo.TMS	15–25% на транспорт
WMS (Warehouse Management System)	Автоматизований облік, штрих-коди/RFID, контроль температури	1C:WMS, Solvo.WMS, LogiX	20–40% на складські операції
IoT + датчики температури	Моніторинг умов зберігання в реальному часі	Sensolator, Cold Chain (українські стартапи)	Зменшення псування на 80–90%

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4
GPS/ГЛОНАСС-трекінг + телематика	Контроль палива, стилю водіння, ETA	Wialon, Benish GPS, NaviFleet	10–20% на пальне
AI та Big Data для прогнозування	Прогноз попиту, оптимізація запасів	Інтеграція з Power BI, Tableau або українські AI-модулі	10–30% на запаси
Blockchain/електронний документообіг	Прозорість ланцюга постачання, швидкі митні процедури	Diia.Pidpis, EDI Provider, TradeLens-подібні	Скорочення паперової роботи на 70%
ERP-інтеграція (SAP Business One, Odoo, 1C:ERP)	Єдина система для виробництва + логістики	1C:ERP Виробництво, BAS ERP	Загальна ефективність +25%

Серед них виділяються системи класів TMS (управління транспортом) та WMS (управління складом), IoT-моніторинг умов зберігання, телематика, штучний інтелект для прогнозування та електронний документообіг. Ці технології не є ізольованими – їхня сила полягає в інтеграції між собою та з існуючою 1C або ERP-системою.

Саме тому далі ми пропонуємо декілька поетапних планів, які починаються з найшвидших і найдешевших рішень (які вже за 3–6 місяців дадуть відчутний фінансовий ефект) і поступово переходить до комплексної цифрової трансформації.

3.1. Короткострокові (3–6 місяців, бюджет до 500 тис. грн)

1. Впровадження хмарної TMS-платформи (наприклад, Lardi-Trans або Trans.eu).
 - Автоматичний пошук перевізників, електронні тендери.
 - Інтеграція з існуючою 1C.
 - Ефект: зниження вартості фрахту на 10–20%.
2. Встановлення IoT-датчиків температури та вологості на складі та в рефрижераторах (Sensolator або аналог).
 - Автоматичні сповіщення в Telegram/Viber при відхиленнях.
 - Ефект: мінімізація втрат продукції (критично для м'ясних консервів).
3. Модернізація GPS-трекінгу (Wialon або NaviFleet).

- Контроль палива, маршрутів, інтеграція з TMS.

3.2. Середньострокові (6–18 місяців, бюджет 1–3 млн грн)

1. Впровадження WMS (1C:WMS Логістика або Solvo.WMS).
 - Штрих-кодкування/RFID для кожної палети.
 - Автоматизоване розміщення за принципом FEFO (First Expired – First Out) – ідеально для продукції з терміном придатності.
2. Інтеграція AI-модуля для прогнозування попиту.
 - Використання історичних даних з 1С + зовнішніх (погода, свята).
 - Запобігання надлишковим запасам сировини.
3. Перехід на повний електронний документообіг (EDI + Diia.Підпис).
 - Е-ТТН, е-CMR для міжнародних перевезень.

3.3. Довгострокові (18–36 місяців, бюджет понад 5 млн грн)

1. Повна ERP-система (BAS ERP або Odoo з модулями виробництва + логістики).
 - Єдина база даних: від закупівлі м'яса до відвантаження консервів.
2. Пілотний проєкт з автономними роботами на складі (AMR) або дронами для інвентаризації (якщо склад >2000 м²).
3. Blockchain для traceability (від ферми до полиці) – важливо для експорту в ЄС.

Таблиця 3.2.

Економічне обґрунтування

Рішення	Орієнтовна вартість впровадження	Термін окупності	Річний ефект (при обсязі 5000 т/рік)
TMS + GPS-трекінг	300–600 тис. грн	6–9 місяців	1,5–3 млн грн економії на транспорті
WMS + IoT датчики	800 тис. – 2 млн грн	9–12 місяців	2–5 млн грн (менше псування + швидша обробка)
Повна ERP-інтеграція	3–7 млн грн	18–24 місяців	5–15 млн грн (загальна оптимізація)

Крім того, вважаємо за доцільне запропонувати підприємству запровадити стратегії оптимізації транспортування. Оптимізація транспортування та управління запасами є ключовими факторами для підвищення ефективності бізнесу, зниження витрат і поліпшення обслуговування клієнтів. Запропонуємо деякі стратегії, які можуть допомогти покращити ці процеси:

- Оптимізація маршрутів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для побудови оптимальних маршрутів допомагає скоротити час доставки та витрати на паливо. Системи управління транспортом (TMS) можуть враховувати такі фактори, як завантаженість доріг, відстані між пунктами, тип вантажу і погодні умови, щоб забезпечити найбільш економічно вигідний шлях.

- Консолідація вантажів. Поєднання кількох дрібних вантажів у більші партії дозволяє знизити витрати на транспортування. Використання менше транспортних засобів з повним завантаженням ефективніше, ніж частіші перевезення часткових вантажів.

- Використання мультимодальних перевезень. Комбінування різних видів транспорту (морського, автомобільного, залізничного або авіаційного) може оптимізувати витрати і скоротити час доставки. Це також дозволяє обрати найбільш підходящий транспорт для певного вантажу залежно від його специфіки та місця доставки.

- Технічне обслуговування та модернізація транспорту. Регулярне технічне обслуговування транспортних засобів знижує ризик поломок та затримок. Інвестиції в нові енергоефективні транспортні засоби можуть знизити витрати на паливо та обслуговування.

- Відстеження вантажу в реальному часі. Впровадження технологій GPS та IoT (Інтернет речей) для моніторингу місцезнаходження вантажів дозволяє покращити контроль над процесом транспортування і забезпечити прозорість для клієнтів. Це також допомагає швидко реагувати на можливі збої або затримки.
- Аутсорсинг логістичних послуг. Використання послуг

сторонніх логістичних компаній (3PL-провайдерів) може знизити витрати на підтримку власного автопарку та інфраструктури, одночасно покращуючи ефективність процесів.

Також, в якості рекомендацій доцільно запропонувати до впровадження на ТОВ «Транс-логістік» наступні стратегії управління запасами:

- Системи управління складом (WMS). Впровадження систем управління складом автоматизує облік товарів, контролює їх переміщення та розміщення, оптимізує простір на складі та знижує ймовірність помилок у відправленні замовлень. Це підвищує ефективність обробки товарів і покращує швидкість виконання замовлень.

- Модель Just-in-Time (JIT). Використання стратегії «точно вчасно» дозволяє знизити витрати на зберігання, мінімізуючи обсяг запасів і поставляючи товари лише тоді, коли вони необхідні. Це скорочує перевантаження складу і запобігає застою товарів.

- Прогнозування попиту. Використання аналітики даних та прогнозування попиту допомагає краще планувати закупівлі та виробництво, зменшуючи ризик надлишкових запасів або дефіциту товарів. Прогнозування дозволяє точніше визначати обсяги, необхідні для задоволення попиту, особливо у пік сезону.

- Постійне поповнення запасів (Continuous Replenishment). Автоматизована система постійного поповнення запасів дозволяє мінімізувати затримки в постачанні товарів на склад, що запобігає дефіциту продукції та зупинці операцій.

- Використання буферних запасів. Створення буферних (резервних) запасів допомагає уникнути ризику дефіциту товару через непередбачені затримки в постачанні або зміни попиту. Це особливо важливо для критичних товарів.

- Аналіз і контроль за витратами. Регулярний аналіз витрат на управління запасами допомагає виявляти неефективність у ланцюзі

постачання. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегії закупівлі, зберігання та доставки товарів.

Вважаємо, що застосування цих стратегій допоможе покращити транспортування та управління запасами на ТОВ ТПК «ГРІН РЕЙ», що, у свою чергу, знизить витрати і підвищить ефективність роботи компанії. Таким чином, оптимізація управління процесом переміщення товарів на підприємстві вимагає комплексного підходу, що включає впровадження нових технологій, оптимізацію маршрутів і транспорту, покращення взаємодії з постачальниками та клієнтами, а також постійне підвищення кваліфікації персоналу. Завдяки цим заходам компанія може знизити витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів і покращити загальну ефективність логістичних процесів.

Покращення логістичних процесів має значний вплив на загальну ефективність компанії, оскільки логістика є ключовим елементом у ланцюгу постачань і прямо впливає на вартість, якість та швидкість обслуговування клієнтів. Наведемо основні аспекти, через які оптимізація логістики сприяє підвищенню ефективності компанії:

1. Зниження витрат. Оптимізація логістики дозволяє значно знизити витрати на транспортування, зберігання, управління запасами та інші операції, пов'язані з доставкою продукції. Даний процес відбувається у кілька етапів: зменшення витрат на транспортування за рахунок використання більш ефективних маршрутів, консолідації вантажів та інтеграції різних видів транспорту; раціоналізація управління запасами, що дозволяє зменшити витрати на зберігання надлишкових запасів або уникнути втрат від їх дефіциту, автоматизація процесів на складах і в управлінні замовленнями знижує потребу в ручній праці та зменшує кількість помилок.

2. Покращення обслуговування клієнтів. Підвищення точності та швидкості виконання замовлень дозволяє краще задовольняти потреби клієнтів. Вдосконалена логістика сприяє: швидшій доставці товарів, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і зміцнює лояльність до компанії,

прозорості у відстеженні замовлень – можливість надавати клієнтам інформацію про місцезнаходження товарів у реальному часі, зменшенню кількості помилок у доставці та зберіганні товарів завдяки автоматизованим системам управління.

3. Підвищення продуктивності. Оптимізовані логістичні процеси дозволяють працівникам зосередитися на більш важливих завданнях, підвищуючи їх продуктивність. Наприклад: автоматизовані системи управління складом (WMS) та транспортом (TMS) дозволяють швидше обробляти замовлення та зменшувати кількість ручної роботи, оптимізація маршрутів та процесів транспортування дозволяє доставляти більше товарів за менший час.

4. Краще управління ланцюгом постачань. Покращення логістичних процесів забезпечує кращу координацію між різними учасниками ланцюга постачань (постачальниками, виробниками, дистриб'юторами і клієнтами). Це включає: підвищення швидкості реакції на зміни попиту та умов ринку, зменшення ризику збоїв в ланцюзі постачань завдяки кращому плануванню і прогнозуванню, координація поставок з урахуванням потреб клієнтів та сезонних коливань попиту.

5. Покращення управління запасами. Оптимізація управління запасами безпосередньо впливає на ефективність компанії. Завдяки вдосконаленню логістичних процесів підприємство може: зменшити обсяг незатребуваних запасів, скоротивши витрати на зберігання і заморожені активи. забезпечити точне прогнозування попиту і своєчасне поповнення запасів, підвищити оборотність товарів, що знижує ризик їх застарівання або псування.

6. Підвищення конкурентоспроможності. Компанії, які мають ефективну логістику, можуть швидше адаптуватися до змін на ринку та пропонувати кращі умови для клієнтів. Це, у свою чергу: дає можливість знижувати ціни за рахунок зменшення витрат, забезпечує кращий сервіс, що підвищує репутацію компанії та залучає більше клієнтів, забезпечує

гнучкість у роботі з різними каналами продажів (онлайн, офлайн) та географічними регіонами.

7. Екологічна стійкість. Покращення логістичних процесів також може сприяти екологічній стійкості компанії. Наприклад: оптимізація маршрутів дозволяє зменшити викиди CO₂ за рахунок скорочення часу в дорозі та використання меншої кількості транспорту, використання більш енергоефективних транспортних засобів і технологій сприяє **екологічній відповідальності** компанії, що є важливим фактором для багатьох клієнтів.

8. Зниження ризиків і покращення безпеки. Оптимізовані процеси логістики забезпечують кращий контроль над вантажами та знижують ризики втрат або пошкоджень. Це дозволяє: зменшити ризики крадіжок або пошкоджень товарів під час транспортування, забезпечити кращий захист вантажів за рахунок використання сучасних систем безпеки і моніторингу.

Очікувані результати від оптимізації логістичної діяльності включають не тільки значне зниження витрат і підвищення операційної ефективності, але й покращення рівня обслуговування клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та екологічної відповідальності. Це створює умови для сталого зростання бізнесу та дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку. Таким чином, покращення логістичних процесів допоможе досліджуваному підприємству стати більш ефективною, гнучкою та конкурентоспроможною. Впровадження сучасних інформаційних технологій у логістику ТОВ ТПК «Грін Рей» є стратегічно необхідним кроком для збереження та посилення конкурентних позицій підприємства у 2026–2030 роках. Компанія, яка сьогодні значною мірою залежить від ручних процесів та часткової автоматизації на базі 1С, має всі передумови для швидкої та ефективної цифрової трансформації завдяки відносно компактним масштабам, чітко визначеному асортименту швидкопсувної продукції та наявності експортного потенціалу.

ВИСНОВОКИ

Успішність логістичної діяльності є ключем до результативності діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, оскільки її ефективна реалізація забезпечує максимізацію прибутку за рахунок мінімізації витрат та максимальної адаптації до динамічної ринкової кон'юнктури, збільшення долі ринку та одержання конкурентних переваг. Досліджено, що логістична діяльність являє собою комплекс функцій та процесів логістики, зосереджених на оптимізації діяльності підприємства шляхом її автоматизації, економії ресурсного забезпечення та зростання рівня задоволеності клієнтів. Базовими принципами успішної логістичної діяльності визначено: адаптивність, варіативність, комплексність, стабільність, гнучкість, зворотній зв'язок тощо. Поширеними підходами оцінки успішності логістичної діяльності є системний, процесний та функціональний підходи.

Базовими ознаками успішної логістичної діяльності на підприємстві є її комплексне забезпечення; забезпечення взаємозв'язку різноманітних типів логістичної діяльності з іншими видами функціонування підприємства; застосування комплексного підходу стосовно інтеграції логістики в господарську діяльність на базі дослідження системи функціональних та забезпечуючих підсистем. Підприємство з іноземними інвестиціями, Товариство з обмеженою відповідальністю, Торгова промислова компанія «Грін Рей» / Limited Liability Company «Green Ray» LTD/ (скорочена назва ТОВ ТПК «Грін Рей»). Створено в 2002 році, з 2007 року компанія займається виробництвом м'ясних консервів. Середня кількість працівників складає 52 чол. в т. ч. два сумісника. Підприємство обслуговується в ПАТ КБ «Приватбанк» та ПАТ «Креді Агріколь Банк», кредити відсутні. Виробнича база підприємства з будівлями, спорудами та обладнанням знаходиться за вказаною вище адресою куди постачається сировина та матеріали для забезпечення виробничого процесу.

Проводячи аналіз основних показників фінансово-господарської

діяльності ТПК «Грін Рей» за 2021-2023 рр. можна зробити такі висновки: найбільшу частку серед усіх статей балансу складали запаси (44%-69%), нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (39%-44%), поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (52%-46%); підприємство є прибутковим, хоча його значення протягом досліджуваного період зменшилось на 991 тис.грн або 39,3%, що є досить небезпечним фактором для підтримки стабільності діяльності підприємства; рентабельність діяльності за валовим прибутком, рентабельність діяльності за операційним прибутком, рентабельність діяльності за чистим прибутком та рентабельність власного капіталу зменшились, проте рентабельність активів збільшилась; продуктивність праці зросла на 669,4 тис.грн/чол.

У ході проведеного дослідження встановлено, що логістична діяльність ТОВ «ТПК Грін Рей» є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат та забезпечення стабільності операційних процесів. Аналіз внутрішнього середовища компанії продемонстрував, що логістична система підприємства має достатній потенціал розвитку, але потребує удосконалення з огляду на зростання обсягів діяльності, підвищення вимог клієнтів та збільшення логістичних ризиків.

Дослідження процесів транспортування, складування, закупівель і управління запасами показало, що ключовими проблемними зонами є недостатній рівень цифровізації логістичних процесів, невисока швидкість обробки замовлень, відсутність інтегрованої системи контролю запасів та перевантаженість окремих складських операцій. Це призводить до збільшення логістичних витрат, подовження циклу доставки і зниження гнучкості підприємства в реагуванні на ринкові зміни.

Проведена оцінка ефективності логістичної діяльності підтвердила необхідність впровадження комплексних заходів модернізації. Зокрема, рекомендовано поетапно переходити до використання сучасних інформаційно-логістичних систем (WMS та TMS), удосконалити процедури

планування та прогнозування попиту, оптимізувати маршрути доставки та впровадити системи моніторингу ключових логістичних показників (KPI). Реалізація цих рішень дасть змогу скоротити витрати на логістичні операції, зменшити кількість помилок у процесах комплектації та підвищити рівень сервісного обслуговування клієнтів.

Крім того, важливим напрямом удосконалення є підвищення рівня кваліфікації персоналу та впровадження сучасних підходів до мотивації працівників логістичного підрозділу. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню відповідальності, точності та ефективності виконання логістичних функцій.

Отже, впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «ТПК Грін Рей» сформувати більш гнучку, інтегровану та технологічну логістичну систему. Це забезпечить зниження операційних витрат, скорочення часу обробки замовлень, підвищення рівня клієнтського сервісу та загальне зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у логістику ТОВ ТПК «Грін Рей» є стратегічно необхідним кроком для збереження та посилення конкурентних позицій підприємства у 2026–2030 роках. Компанія, яка сьогодні значною мірою залежить від ручних процесів та часткової автоматизації на базі 1С, має всі передумови для швидкої та ефективної цифрової трансформації завдяки відносно компактным масштабам, чітко визначеному асортименту швидкопсувної продукції та наявності експортного потенціалу.

Послідовна реалізація запропонованого триетапного плану дозволить:

- Уже за 6–9 місяців (короткостроковий етап) знизити транспортні витрати на 15–25%, практично виключити втрати продукції через порушення температурного режиму та суттєво підвищити контроль за автопарком і перевізниками.
- Протягом 1–1,5 року (середньостроковий етап) оптимізувати складські процеси, зменшити помилки інвентаризації в 10–15 разів,

скоротити надлишкові запаси на 15–30% та перейти на повний електронний документообіг.

- За 3 роки досягти повної інтеграції всіх ланцюгів постачання в єдиній ERP-системі, забезпечити blockchain-traceability та створити базу для автоматизації складу й прогнозової аналітики.

Загальний економічний ефект від впровадження оцінюється у 25–35 млн грн економії за перші три роки при сумарних інвестиціях 8–12 млн грн, з повною окупністю всіх проєктів протягом 24–30 місяців.

Найважливіше – трансформація дозволить підприємству перейти від реактивного управління логістикою (реагування на проблеми) до проактивного (попередження проблем та пошук нових можливостей). Це не лише знизить собівартість продукції та підвищить маржинальність, а й відкриє двері до преміум-сегментів експорту в ЄС, де вимоги до прозорості, безпеки та екологічності ланцюга постачання постійно зростають.

Рекомендується негайно (І квартал 2026 року) розпочати пілотний проєкт з впровадження TMS-платформи та IoT-моніторингу температури – ці рішення мають найшвидшу окупність і стануть потужним драйвером подальших змін у всій компанії.

Цифрова логістика – це вже не опція, а обов’язкова умова виживання та розвитку українського виробника харчової продукції в найближчі 5 років. ТОВ ТПК «Грін Рей» має всі шанси стати одним із лідерів цього процесу у своєму регіоні та сегменті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гапчак Т.Г. Фундаментальні концепції логістики. URL: <https://cutt.ly/4xkyrf8>.
2. Козак Ю.Г. Моїсєєв Д.С. Сутність та особливості міжнародної логістики URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/283.pdf>.
3. Логістичний менеджмент в системі загального менеджменту. URL: <https://cutt.ly/2xkas6T>.
4. Перезовова І. В., Сакун А. Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 14. Частина 2. С. 58-64.
5. Рудківський О. А., Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 218-224.
6. Тараненко Ю. В. Сучасні концепції та технології реалізації логістичних процесів. Європейські перспективи. 2014. № 6. С. 36-43.
7. Хвищун Н. В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <https://cutt.ly/4xkymLd>.
8. Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики: Modeling the development of the economic systems. 2022. №2. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/55>.
9. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
10. Петухова О. М., Ткачук О. С. Удосконалення організації логістичних процесів на складі підприємства. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: <https://cutt.ly/qxkyYZx>.
11. Поліщук І. І., Кушина Л. Р., Сташко М. М. Транспортна логістика як складова логістичної системи та її основні проблеми. Молодий вчений.

2016. №12. С. 832-835.

12. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208-214.

13. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. Ефективна економіка. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf .

14. Бухаріна Л. М., Бірюков Т. Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75. DOI 10.26661/2522-1566-2018-2/04-07.

15. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р. Використання потенціалу логістики внутрішніх водних шляхів для розвитку агробізнесу в Україні. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 2. С. 64-75. DOI 10.26661/2522-1566-2018-2/04-07.

16. Вавулін О.І. Використання логістичного підходу в дистриб'юторській діяльності. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 7-1(49). С. 75-78.

17. Водолажська Т. О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 37. С. 48-60.

18. Ганжуренко І.В., Федорова В.О. Логістична діяльність в системі маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 3. С. 282-288.

19. 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). 2018. № 19 (1295). С. 104-107.

20. Герасимова Л.М., Зеленіна О.А. Логістика та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. №6(2). С. 14-20.

21. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес- інформ. 2011. №4. С.139-142.

22. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 28-31.

23. Гурнак В.М., Волинець Л.М., Лісняк О.Л. Актуальні проблеми перспектив логістичного забезпечення транспортування продукції. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 90-99

24. Качуровський С.В. Сутність та основні функції розподільної логістики на підприємстві АПК. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2011. №1. С. 82-97.

25. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. №. 10. С. 87-97.

26. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.

27. Ковтун Е.О., Козоріз С.О., Собчук В.П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(1). С. 169-172.

28. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. Студентський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1.С. 17-21.

29. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою

діяльністю підприємства: концептуальний підхід. Економіка та суспільство. 2017. №13. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/85.pdf.

30. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

31. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А., Волинець І.Г. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. Том 2. №34. С. 113-123. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-113-123>.

32. Мармуль Л.О., Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. Таврійський науковий вісник. 2010. Вип. 73. С. 172-177.

33. Нехай В.В. Консолідована логістична та маркетингова підтримка операцій зі збуту та транспортування. Проблеми організації, управління та підвищення ефективності транспортних перевезень: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Г.С. Прокудіна. Дніпро: Пороги, 2021. С. 93-123.

34. Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 72-76. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-11).

35. Офіційний сайт Державного комітету статистики України : веб сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2024).

36. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>.

37. Полякова О. М., Шраменко О. В. Сучасні тенденції розвитку транспортно- логістичної інфраструктури в Україні і світі. Вісник економіки

транспорту і промисловості. 2017. Вип. 58. С. 126-134.

38. Резнік Н.П., Кривобок К.В., Літвиненко А.О. Питання вибору розподільних каналів і їх перетворення у збутові логістичні ланцюги. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. №3. С. 20-26.

39. Тараненко Ю.В. Сучасні концепції та технології реалізації логістичних процесів. Європейські перспективи. 2014. №6. С. 36-43.

40. Ткаченко А.М., Севастьянов Р. В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2021. №1. С. 188-192. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-33.

41. Трушкіна Н.В., Драчук Ю.З., Залознова Ю.С. Логістичні концепції на промисловому підприємстві в умовах глобалізації ринку. Проблеми економіки. 2016. №3. С. 228-238.

42. Фролова Л. В. Концепція логістичного управління – основа підвищення ефективності функціонування підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2005. №526. С. 173-180.

43. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів, 2014. 196 с.

44. Шарко В.В. Логістичні концепції та технології на промисловому підприємстві: систематизація та їх особливості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Т.1. №6. С. 241-247. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264- 6(1), 241-247.

45. Гарькава В. Ф., Хитрова О. А., Пшенична М. В., Орленко О. В. Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. Академічні Візії. 2023. No 16. DOI :

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7670619>

46. Brandimarte P., Zotteri G. Introduction to Distribution Logistics. 1 st ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2007. 607 p.

47. Galkin A. System Approach for Logistics Distribution Network's Organization and Planning. International Journal of Automation, Control and Intelligent Systems. 2015. Vol. 1. No. 2. pp. 27-33.

48. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service, (2nd Ed.). New York: Prentice Hall, 1998. URL: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/logistics-management>.

49. Christopher M., Peck H. Marketing logistics. London: Routledge, 2012. 168 p.

50. Kapoor S.K., Kansal P. Basics of Distribution Management: A Logistics Approach. New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2003. 272 p.

51. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics & Distribution Management: Understanding the Supply Chain. 7 th ed. London: Kogan Page Publishers, 2022. 792 p.

52. Ukraine Country Commercial Guide. The International Trade Administration, USA Department of Commerce : веб сайт. URL: <https://www.export.gov/article?id=Ukraine-Agricultural-Machinery>.

53. Westland J. Logistics Management 101: A Beginner's Guide. ProjectManager : веб сайт. 2019. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/logistics-management-101>.