

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Анісімова Аліна Віталіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Постољна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

А. В. Анісімова

Підсумкова оцінка: B/85 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачці групи МБ-21 Анісімовій Аліні Віталіївні

1. Тема роботи: Планування логістичної діяльності організації

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11–16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні основи планування логістичної діяльності організації	18.11–14.12.2024
Розділ 2. Дослідження логістичної діяльності організації	03.02–01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03–08.03.2025
Розділ 3. Шляхи удосконалення планування логістичної діяльності організації	10.03–10.05.2025
Висновки	26.05–28.05.2025
Список використаних джерел	29.05–31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензії від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль 2	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	11.06–12.06.2025

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити сутність та значення поняття логістичної діяльності; визначити основні підходи до планування логістичної діяльності.

В другому розділі провести аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «МАГНЕТ»; оцінити організацію внутрішньо-логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ».

В третьому розділі розробити заходи по оптимізації логістичного планування на ТОВ «МАГНЕТ»; провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
_____ К. Д. Гурова

« 04 » листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувачка
_____ А. В. Анісімова

« 04 » листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 42 с., 14 рис., 14 табл., 36 джерел.

Об'єкт дослідження – логістична діяльність організації.

Предмет дослідження – процеси планування логістичної діяльності, методи та інструменти, які використовуються для оптимізації логістичних операцій.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «МАГНЕТ».

Мета роботи – розробка теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо планування логістичної діяльності організації та створення систем забезпечення її функціонування.

Методи дослідження – історичний метод, який охоплює аналіз, синтез і порівняння; ситуаційний аналіз; економічні методи дослідження, включаючи моделювання управлінських процесів, а також статистичний аналіз і оцінювання на основі експертних висновків.

Практична значимість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій та рішень, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів.

Розкрито сутність та значення поняття логістичної діяльності; визначено основні підходи до планування логістичної діяльності; проаналізовано результати господарської діяльності ТОВ «МАГНЕТ» і здійснено оцінку організації внутрішньо-логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ»; розроблено заходи по оптимізації логістичного планування на ТОВ «МАГНЕТ» і проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПЛАНУВАННЯ, МАТЕРІАЛЬНИЙ ПОТІК, ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОЦЕС, ЛОГІСТИЧНИЙ ЛАНЦЮГ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

Qualification work: 42 pp., 14 figures, 14 tables, 36 sources.

The object of the study is the logistics activity of the organization.

The subject of the study is the processes of planning logistics activities, methods and tools used to optimize logistics operations..

The enterprise on the example of which the work was carried out is LLC "MAGNET".

The purpose of the work is to develop theoretical provisions and substantiate practical recommendations for planning the logistics activities of the organization and creating systems to ensure its functioning.

Research methods are a historical method that includes analysis, synthesis and comparison; situational analysis; economic research methods, including modeling of management processes, as well as statistical analysis and evaluation based on expert opinions.

The practical significance of the work lies in the development of specific recommendations and solutions aimed at increasing the efficiency of logistics processes.

The essence and meaning of the concept of logistics activities are revealed; the main approaches to planning logistics activities are determined; the results of the economic activities of LLC «MAGNET» are analyzed and the organization of internal logistics activities of LLC «MAGNET» is assessed; developed measures to optimize logistics planning at «MAGNET» LLC and conducted an economic justification of the proposed measures.

LOGISTICS, LOGISTICS ACTIVITIES, PLANNING, MATERIAL FLOW, LOGISTICS PROCESS, LOGISTICS CHAIN, LOGISTICS STRATEGY.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи планування логістичної діяльності організації.....	9
1.1 Поняття та сутність логістичної діяльності організації.....	9
1.2 Основні підходи до планування логістичної діяльності.....	12
Розділ 2 Дослідження логістичної діяльності організації.....	16
2.1 Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «МАГНЕТ».....	16
2.2 Оцінка організації внутрішньо-логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ»	21
Розділ 3 Шляхи удосконалення планування логістичної діяльності організації.....	29
3.1 Розробка заходів щодо оптимізації логістичного планування на ТОВ «МАГНЕТ».....	29
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	37
Висновки	39
Список використаних джерел	43
Додатки	
Додаток А. Теоретичні аспекти управління логістикою на підприємстві.....	48
Додаток Б. Види планування логістики.....	49
Додаток В. Етапи логістичного планування	50
Додаток Г. Аналіз балансу ТОВ «МАГНЕТ».....	51
Додаток Д. Логістична система управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «МАГНЕТ».....	53
Додаток Ж. Методична основа планування логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ».....	54

ВСТУП

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи зумовлена сучасними тенденціями глобалізації, інтенсифікації конкурентної боротьби та необхідністю підвищення ефективності бізнес-процесів. Логістика є ключовим елементом забезпечення рентабельності та гнучкості організації, адже оптимальне планування логістичних процесів сприяє зниженню витрат, підвищенню швидкості доставки та якості обслуговування клієнтів. У контексті швидких змін ринкової кон'юнктури, таких як цифровізація, автоматизація та розвиток стійких логістичних рішень, організації повинні адаптувати свою логістичну діяльність для підтримання конкурентоспроможності. Вивчення та вдосконалення планування логістики надає можливість вирішувати актуальні проблеми оптимізації ресурсів, мінімізації втрат і зростання задоволеності клієнтів, що робить тему дослідження надзвичайно важливою для сучасної економіки.

Метою роботи є розробка теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо планування логістичної діяльності організації та створення систем забезпечення її функціонування.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність поняття логістичної діяльності організації;
- визначити основні підходи до планування логістичної діяльності;
- провести аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «МАГНЕТ»;
- здійснити оцінку організації внутрішньо-логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ»;
- запропонувати заходи щодо оптимізації логістичного планування на ТОВ «МАГНЕТ»;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність організації.

Предметом дослідження є процеси планування логістичної діяльності, методи та інструменти, які використовуються для оптимізації логістичних операцій.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «МАГНЕТ». Вид діяльності – виробництво і реалізація будівельних металевих конструкцій і деталей до них; послуги з металообробки заготовок із чорних та кольорових металів.

Теоретичною та практичною основою написання кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців в сфері управління логістикою, таких як: Б. М. Андрушківа, Б. А. Анікіна, З. В. Герасимчука, С. М. Ілляшенка, Є. В. Крикавського, Абта Ш., Баллоу Р., Барді Е., Блайка П., Бозарта Ц., Ерман Г.; матеріали в періодичній пресі, статистична інформація щодо діяльності досліджуваного підприємства.

В процесі виконання дослідження було використано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи. Серед них можна виділити: історичний метод, який охоплює аналіз, синтез і порівняння; ситуаційний аналіз; економічні методи дослідження, включаючи моделювання управлінських процесів, а також статистичний аналіз і оцінювання на основі експертних висновків.

Практична значимість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій та рішень, спрямованих на підвищення ефективності логістичних процесів. Результати дослідження можуть бути впроваджені в діяльність організацій для оптимізації управління матеріальними та інформаційними потоками, зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів і підвищення конкурентоспроможності на ринку. Крім того, запропоновані заходи щодо оптимізації планування логістичної діяльності можуть бути використані для адаптації до швидко змінюваних умов бізнес-середовища та впровадження інноваційних технологій у логістиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та сутність логістичної діяльності організації

Логістична діяльність та управління ланцюгами поставок є важливими складовими процесу управління сучасної організації. Ігнорування цих аспектів у нинішніх економічних умовах може призвести до зниження конкурентоспроможності компанії.

Термін «логістична діяльність» часто використовується як синонім слова «логістика» і має глибокі історичні корені. Він походить зі Стародавньої Греції, де означав «мислення, розрахунок, доцільність» [1, 2]. У Римській імперії це поняття трактувалося як «розподіл продуктів», а у Візантії логістика слугувала засобом організації постачання та управління армією [3, 4]. Сьогодні логістика визначається як наука і практика, яка охоплює планування, організацію, контроль та управління рухом матеріальних потоків, а також пов'язаних із ними інформаційних та фінансових ресурсів у просторі та часі – від їх початкового джерела до кінцевого споживача. У своїй суті логістика є наукою й практикою управління матеріальними потоками [5, 6].

Американські дослідники Д. Ламберт і Д. Сток розглядають логістичну діяльність як елемент системи логістичного управління, який у разі ефективного використання забезпечує надання якісного логістичного сервісу. Вони також трактують її як інтегровану функцію, тобто мережу взаємопов'язаних операцій, основною метою яких є управління потоками матеріалів і персоналу як у межах підприємства, так і в рамках ланцюга поставок [7-9].

Логістика спрямована на пошук оптимальних способів переміщення товарів через ланцюг постачання, починаючи від виробника і завершуючи кінцевим споживачем. Цей процес є складним і включає управління

маркетингом, отримання замовлень, налагодження виробництва, організацію зберігання продукції та розробку найкращих маршрутів для її транспортування.

У сучасній інтерпретації логістика являє собою інтегроване управління процесами, пов'язаними з переміщенням, обробкою і зберіганням матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у системі «постачальник-виробник-споживач» [10].

Логістична діяльність має чітку спрямованість, а її загальна мета може бути сформульована через концепцію логістичного міксу, яка включає правило 8R: забезпечення правильного товару належної якості, у необхідній кількості, в потрібному місці, у відповідний час, для відповідного споживача з мінімальними витратами [11, 12].

Активне застосування логістичних підходів у бізнесі обумовлено необхідністю зниження загальних витрат підприємства та виходу на конкурентні ринки, чого можна досягти завдяки використанню логістичних інструментів. Суворі конкуренція спонукає компанії до пошуку нових джерел конкурентоспроможності, які раніше розглядалися як спосіб посилення їх позицій на ринку. Логістика об'єднує різні структури підприємства, включаючи управління, організацію замовлень і розподіл товарів від виробника до кінцевого споживача, при цьому враховуються показники рентабельності, ефективності та продуктивності [13, 14].

Функціональна структура логістики детально представлена на рисунку А.1, Додаток А. Основними інструментами логістичної діяльності виступають синхронізація процесів у просторі та часі, координація роботи структурних підрозділів, які виконують різні логістичні функції чи операції, а також інтеграція підприємств у межах ланцюга поставок [15, 16]. У цьому контексті логістична діяльність охоплює не тільки управління окремими процесами, як-от транспортування, складування, управління запасами чи обслуговування клієнтів, але й забезпечує міжфункціональну, міжопераційну та міжорганізаційну взаємодію, спрямовану на управління переміщенням і

розташуванням товарів або людей у межах визначеної системи задля досягнення поставлених цілей.

Управління логістикою відзначається тим, що охоплює як стратегічні, так і тактичні (операційні) завдання й цілі, залучаючи всі функціональні області управління, включаючи закупівлю матеріальних ресурсів, виробництво та реалізацію готової продукції. Нерідко виникають труднощі у відокремленні сфери дії логістичного менеджменту від інших напрямків управління, таких як виробничий, інвестиційний, фінансовий чи інформаційний менеджмент [20].

Сучасний підхід до планування логістичних процесів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. Як правило, така координація ґрунтується на річних, квартальних або щомісячних прогнозах продажів, які є базою для формування відповідних планів виробництва. Ці плани дозволяють логістичному управлінню створювати оптимальні графіки закупівель сировини та комплектуючих, а також графіки постачання готової продукції споживачам. Наявність різних часових горизонтів планування (рік, квартал, місяць) дає змогу адаптувати виробничі, закупівельні та постачальні плани відповідно до змін попиту на продукцію. Основою такої адаптації є прогноз продажів і графіки поставок продукції, що формуються на основі укладених договорів [21, 22].

Логістична діяльність породжує логістичну послугу, яка є результатом інтеграції окремих основних видів діяльності, визначених, наприклад, класифікатором економічної активності. Логістична послуга виступає симбіозом різних операцій, що відображає досягнення поставлених цілей діяльності. Іншими словами, результатом логістичної роботи є набір послуг, що включає переміщення та розташування товарів або людей.

Отже, як висновок, можна зазначити, що під логістичною діяльністю організації розуміють тип господарської роботи, який передбачає виконання взаємопов'язаних логістичних операцій у складі єдиної системи. Це дає змогу зменшити витрати та збитки підприємства з урахуванням можливих ризиків і питань, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням.

Сутність логістичної діяльності організації полягає в пошуку оптимальних рішень для управління рухом і розташуванням товарів або людей у рамках єдиної системи. Це вимагає належного управління точками перетину різних операцій, які забезпечують переміщення і розташування. У традиційній організації управління підприємством структура підрозділів часто функціонує автономно, орієнтуючись на локальні цілі. Такий підхід нерідко спричиняє конфлікти під час виконання функцій, пов'язаних із транспортуванням, складуванням, обробкою вантажів тощо.

1.2 Характеристика основних підходів до планування в логістиці

Організація являє собою складну економічну структуру, яка функціонує у зовнішньому середовищі. Вона об'єднує різних учасників суспільного виробництва, таких як власники капіталу, керівники й робітники. Ця структура динамічна: протягом існування організації змінюються її власники, керівники, а також виконавчий персонал. Саме це є основною особливістю, яка відрізняє організацію від інших виробничих об'єктів. Для досягнення успіху у своїй діяльності організація має ретельно планувати свої ключові функції.

Планування є ключовою складовою управлінської системи. Процес планування охоплює: постановку цілей, визначення основних пріоритетів, а також вибір засобів і методів для їх реалізації.

Планування, у загальному розумінні, передбачає створення моделі дій, спрямованої на досягнення поставлених цілей. Воно включає процес розробки плану, його реалізації, подальшого контролю за виконанням, а також коригування відповідно до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Крім цього, планування є способом обробки інформації для обґрунтування майбутніх рішень і визначення оптимальних шляхів досягнення цілей. Серед його функцій можна виділити наукове формування цілей розвитку та вибір найбільш ефективних методів їх реалізації [23-25].

Планування є ключовим процесом управління, який включає визначення цілей, розробку стратегії їх досягнення та розподіл ресурсів для ефективного виконання завдань. Цей процес забезпечує чітке спрямування діяльності організації та мінімізацію ризиків у прийнятті рішень.

Окремі аспекти, як-от види, принципи та методи планування, детально розглянуті у фаховій літературі з менеджменту та економіки. Тож зосередимося лише на тих моментах, які безпосередньо стосуються планування у сфері логістики.

Планування в логістиці є особливо важливим, адже саме тут забезпечується оптимізація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Логістичне планування спрямоване на створення найбільш ефективних схем постачання, транспортування, складування та розподілу ресурсів, що дозволяє знизити витрати, покращити якість обслуговування та забезпечити своєчасність виконання замовлень.

Функції, в реалізації яких беруть участь логістика та процес планування, показано на рисунку 1.1.

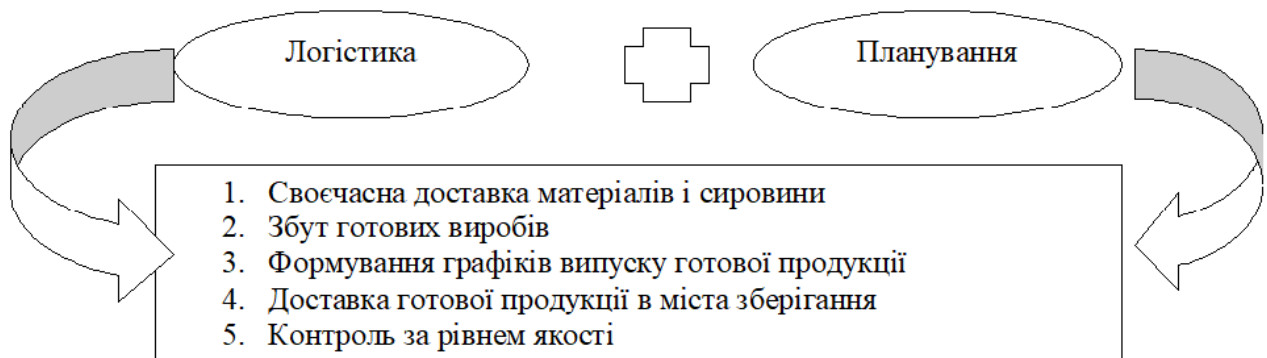


Рисунок 1.1 – Задачі, які вирішуються за допомогою логістики і планування

Джерело: складено автором за [26, 27]

Планування логістичної діяльності представляє собою структурований процес, що включає виявлення можливостей для дій, оцінку їх можливих наслідків, розробку стратегії вдосконалення логістичної системи, ухвалення

управлінських рішень, визначення конкретних заходів і встановлення термінів їх виконання для досягнення встановлених цілей [28-29].

Логістичне планування полягає у розробці підходів до управління потоками матеріалів та інформації. У його процес входять визначення цілей і завдань, розподіл ресурсів, вибір методів виконання роботи та встановлення часових меж. Види логістичного планування поділяються за часовими рамками (оперативне, тактичне, стратегічне планування) і рівнями ухвалення рішень. (рисунок Б.1, Додаток Б) [30-32].

Функція планування спрямована на визначення цілей підприємства в логістиці та встановлення дій, які співробітники повинні виконувати для їх досягнення [33]. Це, по суті, підготовка в сьогодні для забезпечення того, що необхідно буде зробити завтра, а також визначення способів досягнення цих цілей. План має виступати або моделлю майбутнього стану логістичної системи підприємства, або дороговказом для організації на певний період. Таким чином, логістичне планування є системним процесом створення плану для оптимізації фізичного руху товарів і керування матеріальними потоками на підприємстві.

Раціональне планування логістичних процесів допомагає зменшити витрати на транспортування та зберігання. Основні функції логістичного планування включають прогнозування потреб, визначення оптимальних обсягів запасів і організацію постачання. Головним завданням є забезпечення руху матеріальних потоків із найменшими витратами. Ефективне планування скорочує транспортні витрати, оптимізує запаси, зменшує витрати на зберігання та прискорює процес доставки, що позитивно впливає на фінансові показники компанії. Планування виступає фундаментом для організації та контролю всіх логістичних процесів, пов'язаних із постачанням товарів.

Ретельне планування в сфері логістики значно підвищує ефективність роботи компанії та її конкурентоспроможність, що призводить до таких результатів [34, 35]: зниження загальних логістичних витрат завдяки зменшенню витрат на транспортування і зберігання; покращення обслуговування клієнтів через точну та своєчасну доставку, що підвищує рівень задоволеності клієнтів;

вдосконалення управління запасами; вивільнення капіталу, яке стає можливим завдяки скороченню часу доставки й раціоналізації запасів, що сприяє пришвидшенню обороту коштів; зменшення часу доставки шляхом оптимізації маршрутів і вибору найбільш відповідних транспортних рішень, що дозволяє скоротити терміни виконання замовлень.

Раціональне планування логістичних операцій вимагає системного підходу та проходження кількох послідовних етапів (таблиця В.1, додаток В).

У підсумку, грамотне планування логістичних процесів позитивно впливає на фінансові показники, покращує конкурентоспроможність організації та зміцнює її позиції на ринку.

Логістичне планування сприяє взаємодії між різними етапами та учасниками ланцюга поставок, забезпечуючи найбільш ефективні маршрути руху матеріальних і інформаційних потоків. Це допомагає скоротити витрати на транспорт, зменшити час доставки, оптимізувати запаси на складах, покращити прогнозування потреб, а також звільнити капітал через прискорення обороту запасів і зниження витрат на їх зберігання. Усе це забезпечує стабільність функціонування ланцюга поставок та високий рівень обслуговування клієнтів. Відсутність належного планування логістики робить ланцюг поставок вразливим до затримок, втрат та проблем з узгодженням, що негативно позначається на конкурентоспроможності компанії.

Планування в логістиці відіграє ключову роль у досягненні успіху будь-якого підприємства. Завдяки ефективному підходу можна значно вдосконалити логістичні операції, знизити витрати та підвищити якість клієнтського обслуговування. Використання сучасних технологій, постійне вдосконалення процесів і гнучкість в управлінні дозволяють організаціям створювати високоефективні логістичні системи, які посилюють їх конкурентні переваги на ринку. Постійна адаптація до змін і розвиток є невід'ємною складовою успіху в сфері логістики. У підсумку, продумане планування логістичних процесів стає важливою інвестицією у довгострокове зростання бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МАГНЕТ»

ТОВ «МАГНЕТ» – організація, яка вже давно працює на українському ринку металоконструкцій та деталей. На даний час організація розвивається успішно, її діяльність направлена на розвиток та пошук нових ринків збуту своєї продукції та послуг.

Основним напрямом діяльності ТОВ «МАГНЕТ» є виготовлення та реалізація деталей, які мають високі вимоги до точності та якості поверхонь, з використанням широкого спектра матеріалів. Компанія також займається створенням нестандартних деталей за кресленнями або зразками, виготовленням виробів зі складними геометричними формами та точними параметрами, а також будівельних металевих конструкцій і супутніх деталей. Додатково надаються послуги з обробки заготовок із чорних і кольорових металів. Компанія приймає замовлення від бізнес-клієнтів будь-якого масштабу та приватних осіб, а за необхідності пропонує проєктування і створення креслень для вирішення завдань замовника.

Головною метою ТОВ «МАГНЕТ» є забезпечення відповідності продукції запитам клієнтів і партнерів шляхом постійного вдосконалення її якості. Завдяки сучасним методам управління компанія досягла значного рівня в організації процесів металообробки, зокрема в аспектах якості, термінів виготовлення й доставки продукції.

Управлінська структура ТОВ «МАГНЕТ» спрямована на підтримку стабільності та продуктивності виробничих процесів (рисунок 2.1). Складність організаційної системи управління обумовлена насамперед особливостями її діяльності та різноманітністю асортименту продукції.

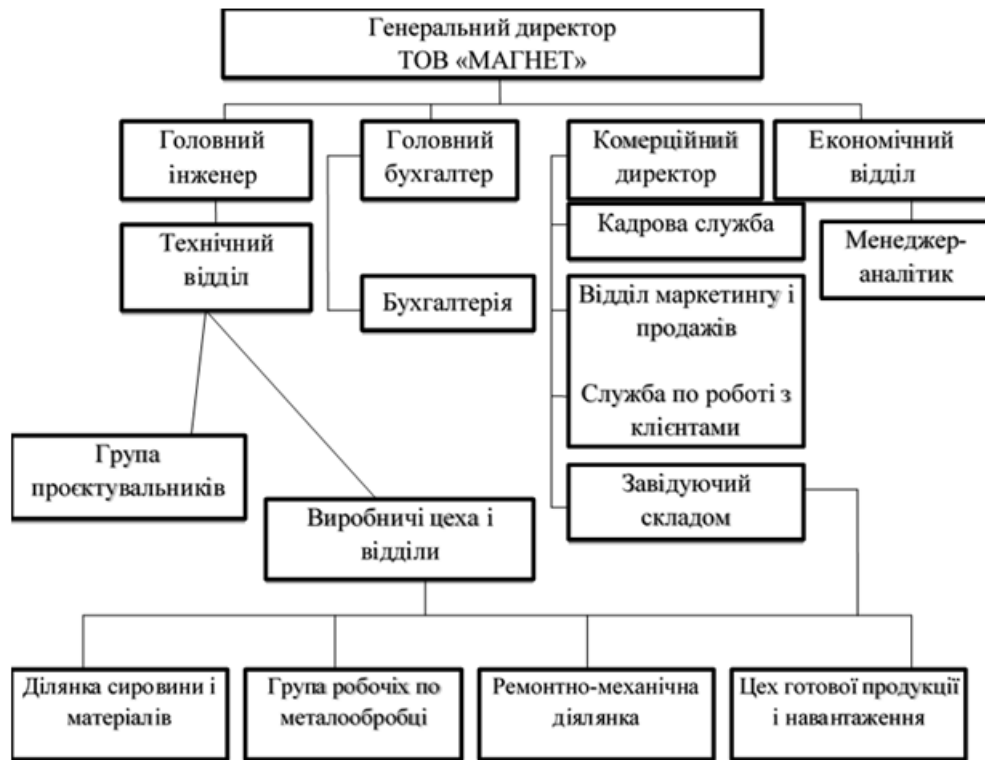


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «МАГНЕТ»

Джерело: складено автором

Фінансовий стан та ключові показники, які відображають діяльність ТОВ «МАГНЕТ», були визначені на основі бухгалтерської звітності за період 2022–2024 рр., і представлені в таблиці 2.1.

Згідно з даними таблиці 2.1, результати діяльності ТОВ «МАГНЕТ» демонструють наступні тенденції: у 2023 р. виручка від реалізації продукції зросла на 9711 тис. грн., що становить 62,8% у порівнянні з 2022 р. У 2024 р. цей показник збільшився ще на 12968 тис. грн. порівняно з попереднім роком, що еквівалентно зростанню на 51,5%. Водночас у 2023 р. темпи зростання собівартості випереджали темпи збільшення виручки, досягнувши 66,8%, через підвищення цін на сировину та матеріали, однак валовий прибуток все ж виріс на 32,2%. У 2024 р. собівартість зросла на 48,9%, а виручка — на 51,1%, що дозволило збільшити валовий прибуток на 77,5%. Чистий прибуток у 2023 р. зріс на 484 тис. грн. (90,5%) порівняно з 2022 роком, а у 2024 р. досягнув 1371 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАГНЕТ», тис.грн.

Показники	Значення показника по рокам			Відхилення показника, 2023 р./2022 р.		Відхилення показника, 2024 р./2023 р.	
	2022	2023	2024	абс, +/-	відн, %	абс, +/-	відн, %
Дохід	15456	25167	38135	9711	62,8	12968	51,5
Собівартість	13702	22849	34020	9147	66,8	11171	48,9
Валовий прибуток	1754	2318	4115	564	32,2	1797	77,5
Комерційні витрати	652	754	1222	102	15,6	468	62,1
Управлінські витрати	580	664	1002	84	14,5	338	50,9
Прибуток від продажів	522	900	1891	378	72,4	991	110,1
Відсотки до отримання	145	244	124	99	68,3	- 120	- 49,2
Відсотки до сплати	120	128	189	8	6,7	61	47,7
Інші доходи	218	366	542	148	67,9	176	48,1
Інші витрати	96	108	654	12	12,5	546	505,6
Прибуток до оподаткування	669	1274	1714	605	90,4	440	34,5
Чистий прибуток	535	1019	1371	484	90,5	352	34,5

Джерело: складено автором

Динаміку показників виручки, собівартості та чистого прибутку за 2022–2024 рр. відображено на рисунку 2.2.

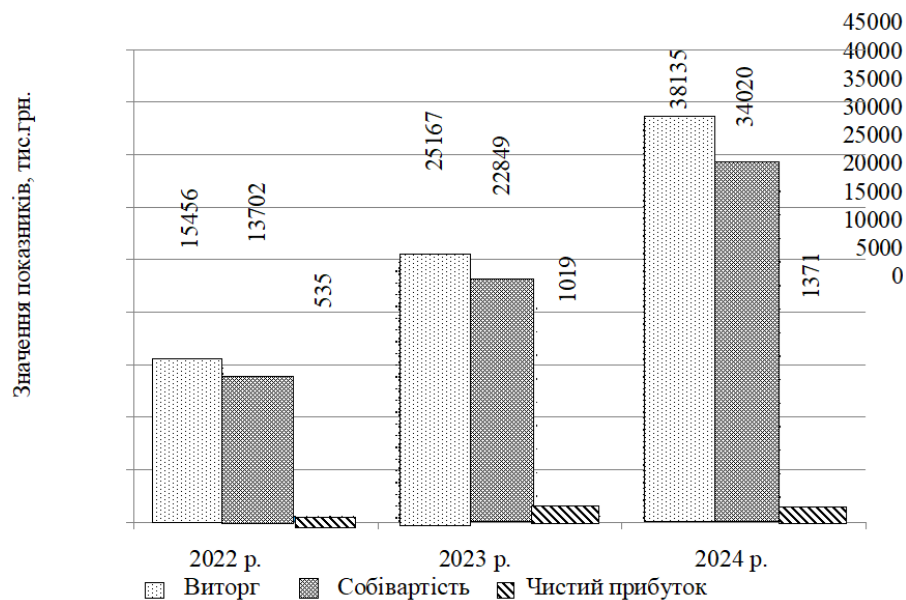


Рисунок 2.2 – Динаміка показників виручки, собівартості та чистого прибутку ТОВ «МАГНЕТ»

Джерело: складено автором

Аналізуючи рисунок 2.2 можна сказати, що всі фінансові показники діяльності підприємства демонструють позитивну динаміку. Проте періодичні перебої в постачанні матеріалів і комплектуючих суттєво впливають на ритм виробничих процесів. Забезпечення стабільності постачання сировини та компонентів, а також запобігання порушенням у технологічному процесі є важливими факторами для покращення фінансових результатів компанії.

Для оцінки рівня ефективності управління майновими ресурсами підприємства необхідно провести детальний аналіз балансу ТОВ «МАГНЕТ», представлений в таблиці Г.1, Додаток Г, де наведено вертикальний та горизонтальний аналіз активів організації.

Дані, представлені в таблиці Г.1, дають можливість сформулювати наступні висновки. Балансова валюта ТОВ «МАГНЕТ» з початку 2022 р. зросла на 2463 тис.грн., а її приріст за рік склав 41,7%. Такі зміни в структурі активів підприємства обумовлені збільшенням дебіторської заборгованості на 70,7% і приростом запасів на 46,5%. Це свідчить про наявність труднощів зі стягненням дебіторської заборгованості та потенційне накопичення надлишків готової продукції на складах, що призвело до зростання оборотних засобів на 49%.

Станом на кінець 2024 р. у структурі активів ТОВ «МАГНЕТ» необоротні активи склали 22,2%, а оборотні — 77,8%. У складі оборотних активів найбільша частка припадає на дебіторську заборгованість (42,2%), матеріальні запаси (20,5%), а кошти становлять практично нульову величину.

В таблиці Г.2, Додаток Г містяться результати вертикального та горизонтального аналізу пасиву балансу ТОВ «МАГНЕТ». Дані таблиці показують, що збільшення загальної суми пасивів відбулося завдяки приросту зобов'язань на 462 тис. грн., що становить 162,1% від їхнього загального приросту. Однак, на завершення 2024 р. вони займали лише 8,9% у структурі всіх пасивів підприємства.

За той самий період власний капітал ТОВ «МАГНЕТ» зріс на 357 тис.грн., що відповідає зростанню на 20%. У загальній структурі пасивів балансу його частка становила 25,6%. Основною причиною цього зростання стало збільшення

нерозподіленого прибутку на 357 тис. грн., або на 43,9%. Що стосується короткострокових зобов'язань, їхній приріст склав 1644 тис. грн., або 42,8%, а їх частка в пасиві балансу на кінець 2024 р. була найбільшою – 65,5%. При цьому основну частину кредиторської заборгованості становить заборгованість перед постачальниками та з наведеного аналізу можна зробити висновок щодо фінансового стану компанії. Незважаючи на те, що виручка від продажів за три роки зросла в 2,5 раза, а чистий прибуток збільшився в 2,6 раза, фінансова діяльність підприємства має низку проблемних аспектів:

- значна собівартість продажів, яка в окремі періоди випереджає темпи зростання виручки. Це пов'язано з підвищенням рівня заробітної плати, транспортних витрат, витрат на кредити та орендної плати;

- перебої з постачанням продукції, матеріалів та комплектуючих, які впливають на виробничий і продажний ритм. Вибір постачальників залишається ключовою проблемою в управлінні закупівлями. Значущість цієї проблеми зумовлена не лише наявністю великої кількості постачальників схожої продукції, але й необхідністю співпраці з надійними партнерами, здатними підтримати логістичну стратегію підприємства;

- затоварення продукції на складах, що спричиняє заморожування значних фінансових ресурсів, створює складнощі у роботі складу і перешкоджає ефективній діяльності компанії;

- відсутність спеціалізованого логістичного відділу. Управління закупівлею, продажем і збутом здійснюється силами служби маркетингу і продажу, що унеможлиблює формування виробничих планів з урахуванням обсягів реалізації;

- недостатній рівень деталізованого планування та відсутність електронної бази даних постачальників і замовників. Для вирішення цього питання необхідне вдосконалення планувальних моделей, алгоритмів та методик, орієнтованих на автоматизацію.

Загалом, оцінка розвитку ТОВ «МАГНЕТ» є позитивною, оскільки компанія змогла успішно подолати гострі виклики, викликані складною економічною ситуацією в суспільстві. підрядниками.

2.2 Оцінка організації внутрішньо-логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ»

ТОВ «МАГНЕТ» виконує всі стандартні процеси, притаманні виробничому підприємству, а саме: забезпечення, виготовлення, перевезення та реалізацію. Основним видом діяльності компанії є виконання замовлень. До основних операцій належать слюсарно-складальні роботи, токарні та фрезерні обробки, зварювання чорних і кольорових металів, плазмове різання, створення заставних елементів, нестандартної продукції, а також зварювання в аргоновому середовищі. Для їх виконання не потрібні значні логістичні витрати. Масштабні партії металоконструкцій і виготовленої на замовлення продукції доставляються клієнтам як за допомогою власного транспорту, так і шляхом самовивозу.

Варто зазначити, що компанія не має окремого логістичного відділу, адже логістика не є її основною діяльністю, хоча залишається важливим елементом роботи (таблиця 2.2).

За організацію матеріально-технічного постачання та рух продукції в компанії відповідають менеджери відділу маркетингу й продажів. Їхні обов'язки охоплюють обробку заявок на придбання сировини і матеріалів, отриманих від клієнтської служби, а також оформлення замовлень для постачальників, контроль їх виконання та комплектацію клієнтських замовлень. Крім цього, вони займаються укладанням значущих контрактів, складанням планів поставок із урахуванням виробничих графіків. Частина продукції перед відправленням проходить етап передпродажної підготовки. Логістика об'єднує всі ці процеси в систему, спрямовану на зниження витрат виробництва.

Таблиця 2.2 – Логістичні функції, і їх розподіл між підрозділами ТОВ «МАГНЕТ»

Учасники логістичного процесу	Відділ маркетингу і продажів	Фінанси	Планування виробництва
Планування продукції	x		x
Планування послуг	x		
Забезпечення постачання виробництва матеріалами і обладнанням	x		x
Поповнення запасів в системі розподілу			x
Контроль за виробничим процесом			x
Проектування та розвиток складського господарства		x	x
Фінансування		x	
Управління транспортом	x		
Управління запасами	x		x

Джерело: складено автором

Основним інструментом цієї системи є забезпечення ефективності виробничих операцій (рисунок Д.1, Додаток Д).

Для проведення аналізу логістичної діяльності у ТОВ «МАГНЕТ» розглянемо показники, що відображають внесок логістики в діяльність організації. Їх можна умовно поділити на дві основні категорії: показники, які описують логістичну систему; показники, які відображають ефективність функціонування цієї системи.

Спираючись на дані таблиці 2.3, в роботі виконано обчислення для оцінки результатів логістичної діяльності у ТОВ «МАГНЕТ». Згідно з даними таблиці, частка логістичних активів у загальній структурі активів ТОВ «МАГНЕТ» зменшилася з 33,4% до 31,6%, що можна вважати позитивним моментом у діяльності організації. Оборотність логістичних активів зростає майже вдвічі, з 7,84 об. до 15,03 об., а оборотність запасів збільшилася з 13,18 об. до 21,8 об. Це спричинило скорочення тривалості одного обороту з 27,7 до 16,74 дня, що також є позитивним результатом для підприємства. Крім того, на виробництві підвищилася завантаженість логістичних потужностей з 82,1% до 84,5%, а рентабельність збутової мережі зростає з 9,91% до 20,25%.

Таблиця 2.3 – Оцінка результатів логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення 2023 р./2022 р.		Відхилення 2024 р./2023 р.	
	2022	2023	2024	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Дохід, тис.грн.	15456	25167	38135	9711	62,8	12968	51,5
Валовий прибуток, тис.грн.	535	1019	1371	484	90,5	352	34,5
Чистий прибуток, тис.грн.	1754	2318	4115	564	32,2	1797	77,5
Середня вартість логістичних активів, тис.грн. в тому числі:	1971	2202	2538	231	11,7	336	15,3
- складів	125	106	112	- 19	- 15,2	6	5,7
- транспорту	225	346	322	121	53,8	- 24	- 6,9
- обладнання	448	346	355	- 102	- 22,8	9	2,6
- запасів	1173	1404	1749	231	19,7	345	24,6
Середня вартість активів, тис.грн.	5901	6796	8027	895	15,2	1231	18,1
Частка логічних активів в загальній структурі активів, %	33,4	32,4	31,6	- 1,0	- 3,0	- 0,8	- 2,4
Оборотність логістичних активів, об.	7,84	11,43	15,03	3,6	45,7	3,60	31,5
Рентабельність інвестицій у логістичну інфраструктуру, %	27,14	46,28	54,02	19,13	-	7,74	-
Завантаженість логістичних потужностей об'єктів, %	82,1	83,4	84,5	1,3	1,6	1,1	1,3
Оборотність запасів, об.	13,18	17,93	21,80	4,75	36,0	3,88	21,6
Тривалість одного обороту запасів, дн.	27,70	20,36	16,74	- 7,34	- 26,5	- 3,62	- 17,8
Частка логістичних витрат в загальних витратах, %	27,6	29,4	26,5	1,8	6,5	- 2,9	- 9,9
Рентабельність каналів збуту, %	9,91	10,14	20,25	0,24	-	10,11	-

Джерело: складено автором

Показники, наведені в таблиці 2.4, відображають позитивну динаміку роботи логістичної системи ТОВ «МАГНЕТ». Зокрема, спостерігається зростання обсягу замовлень на 23%, підвищення надійності доставки на 6,8% і мінімальної кількості рекламаций на продукцію протягом 2023-2024 рр. Також варто зазначити, що рівень гнучкості у виконанні замовлень зріс на 22,2%.

Таблиця 2.4 – Результати оцінки надійності логістичної системи ТОВ «МАГНЕТ»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
	2022	2023	2024	абс, +/-	відн., %
Кількість замовлень, шт.	3415	3654	4201	786	23,0
Залишки замовлень на складах, од.	410	438	252	- 158	- 38,5
Кількість рекламаций, од.	2	1	1	- 1	- 50,0
Надійність поставок	88,0	88,0	94,0	6	6,8
Готовність до здійснення поставок	12,0	12,0	6,0	- 6	- 50,0
Якість постачання	0,06	0,03	0,02	- 0,03	- 59,4
Рівень гнучкості виконаних замовлень	36,0	42,0	44,0	8,00	22,2

Джерело: складено автором

Рівень логістичного сервісу є ключовим показником якості роботи системи обслуговування, що важливий як для постачальників, так і для отримувачів послуг. В таблиці 2.5 відображено планові та реальні зміни основних параметрів логістичного обслуговування ТОВ «МАГНЕТ».

Таблиця 2.5 – Перелік параметрів логістичного сервісу, які мають найбільшу значимість для клієнтів ТОВ «МАГНЕТ»

Вид послуги	Фактична оцінка по наданню даної послуги	Планове значення
1. Формування замовлення покупця в обліковий системі організації	84%	95%
2. Підбір і комплектація замовлення покупця	80%	96%
3. Упаковка і маркування замовлення покупця	76%	100%
4. Підготовка супровідних документів для забору замовлення покупця транспортним засобом	85%	100%
5. Організація доставки точно в термін	78%	95%
6. Транспортування	77%	95%
7. Інформування про замовлення і зміна його параметрів або статусу	72%	95%
8. Розгляд скарг споживачів	83%	98%
9. Заміна товару точно в термін	85%	96%
10. Повернення дефектної продукції	85%	100%

Джерело: складено автором

Аналіз логістичних послуг, які надаються ТОВ «МАГНЕТ», показав, що рівень логістичного сервісу організації складає 83 %.

Далі розглянемо аналіз ефективності логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ», спираючись на структуру логістичних витрат (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Склад загальних та логістичних витрат ТОВ «МАГНЕТ»

Найменування показника	Значення показника						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024 р. до 2022 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Собівартість, в тому числі:	13702	100	22849	100	34020	100	20318	-
- матеріальні витрати	4796	35,0	7312	32,0	9866	29,0	5070	- 17,1
- заробітна плата з відрахуваннями	3456	25,2	4566	20,0	6944	20,4	3488	- 19,1
- амортизація	301	2,2	571	2,5	857	2,5	556	14,5
Логістичні витрати, в тому числі:	3788	27,6	6712	29,4	9001	26,5	5 213	- 4,3
- витрати на оплату праці працівників організації, зайнятих управлінням матеріальним, інформаційним, фінансовим потоками	2456	17,9	4356	19,1	5344	15,7	2888	- 12,4
- перевезення товарної продукції	562	4,1	1028	4,5	1701	5,0	1 139	22,0
- складування	343	2,5	594	2,6	851	2,5	508	-
- управління обслуговуванням/ замовленнями клієнтів	96	0,7	160	0,7	255	0,8	159	7,1
- управління розподілом	58	0,42	117	0,51	170	0,5	113	19,0
- вартість зберігання продукції	274	2,0	457	2	680	2,0	406	-
Інші витрати	1361	9,9	3688	16,1	7352	21,6	5991	117,6

Джерело: складено автором

У складі загальних витрат ТОВ «МАГНЕТ», за результатами 2024 р., логістичні витрати склали 27,6%. Їх частка за останні три роки зменшилася на 4,3%. Водночас, попри це зниження, зросла частка витрат на транспортування продукції – на 22%, а також на управління розподілом – на 19%, що пов'язано з недосконалістю планування.

Основна структура логістичних витрат підприємства виглядає так: витрати на заробітну плату працівників, які здійснюють управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, складають 15,7% (це включає працівників складу, вантажників, водіїв); перевезення готової продукції – 5%; складування – 2,5%; обслуговування/управління замовленнями клієнтів – 0,8%; управління розподілом – 0,5%; зберігання запасів – 2%.

Загальний склад витрат ТОВ «МАГНЕТ» за період 2022-2024 рр. представлено на рисунку 2.3.

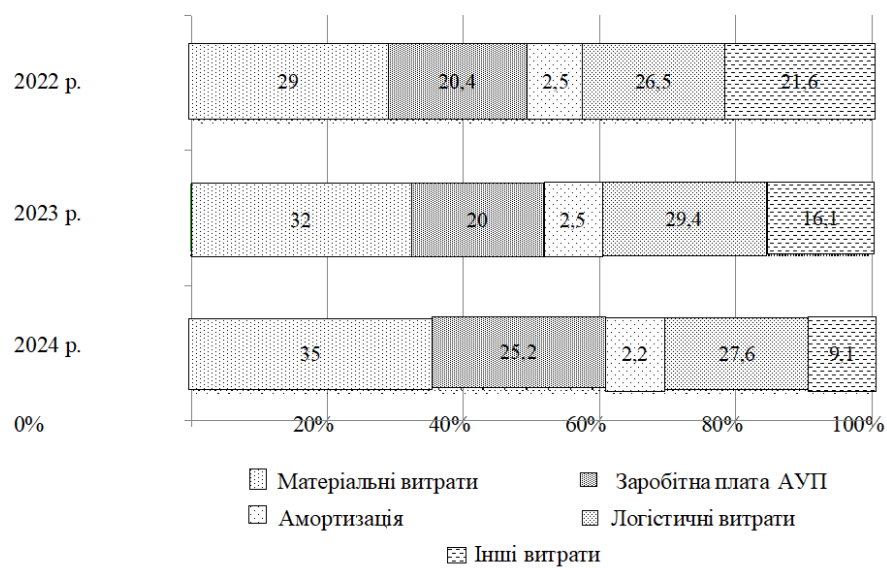


Рисунок 2.3 – Структура загальних витрат ТОВ «МАГНЕТ»

Джерело: складено автором

Збільшення витрат на утримання складського господарства спричинено зростанням витрат на електроенергію та комунальні послуги. Зростання витрат на транспортування вантажів обумовлено підвищенням вартості паливних ресурсів. Рентабельність логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ» у 2024 р. складає 277,9%, що перевищує показник 2022 року, який становив 261%.

Далі буде проведено аналіз частки логістичних витрат у виручці ТОВ «МАГНЕТ» (рисунок 2.4).

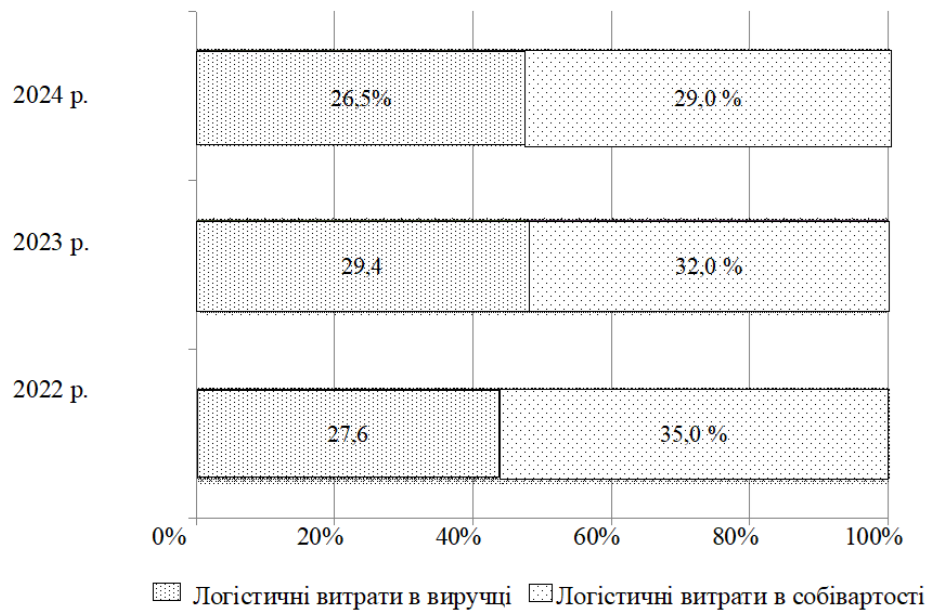


Рисунок 2.4 – Доля логістичних витрат у виручці та собівартості
ТОВ «МАГНЕТ»

Джерело: складено автором

З аналізу даних, представлених на рисунку 2.4, спостерігається зниження частки логістичних витрат як у виручці, так і в собівартості. Це підкреслює актуальність підвищення ефективності всього логістичного ланцюга, що, в свою чергу, висуває суворіші вимоги до системи показників оцінки. Така система має забезпечувати комплексний аналіз логістичних процесів. Важливим елементом створення ефективної логістичної системи на підприємстві є досягнення балансу між якістю логістичного сервісу та рівнем витрат.

В таблиці 2.7 наведено якісні характеристики логістичної системи ТОВ «МАГНЕТ», включаючи показники надійності поставок, які оцінюються за 10-бальною шкалою.

Хоча для оцінки ефективності логістичної системи ТОВ «МАГНЕТ» розглянуто значну кількість показників, слід зазначити, що їх визначення є досить складним завданням, а також потребує групування за функціональними напрямками логістики. Проте варто зауважити, що спостерігається тенденція до зниження показників ефективності логістичної системи.

Таблиця 2.7 – Основні якісні показники ефективності логістичної системи ТОВ «МАГНЕТ»

Характеристики	Питома вага критерію	Значення показника					
		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
		Оцінка значення критерію	Зважена оцінка	Оцінка значення критерію	Зважена оцінка	Оцінка значення критерію	Зважена оцінка
1. Час доставки	0,15	7	1,05	8	1,2	8	1,2
2. Готовність до постачання	0,1	9	0,9	6	0,6	6	0,6
3. Зобов'язання по постачанню	0,15	8	1,2	9	1,35	8	1,2
4. Якість пропозиції	0,15	9	1,35	9	1,35	9	1,35
5. Задоволеність клієнтів	0,1	8	0,8	7	0,7	9	0,9
6. Інформаційна готовність	0,15	5	0,75	6	0,9	6	0,9
7. Рівень логістичних витрат	0,1	5	0,5	6	0,6	7	0,7
8. Фінансове становище	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Зважена оцінка	1,0		7,35		7,5		7,65

Джерело: складено автором

В логістичній діяльності ТОВ «МАГНЕТ» спостерігається низка проблемних аспектів: нестабільність у постачанні матеріалів та комплектуючих, яка впливає на дотримання виробничих графіків; ріст цін на сировину й матеріали, зокрема на метал, вартість якого за три роки піднялася на 22,4%; надлишковий обсяг продукції на складах підприємства, що призводить до заморожування значних фінансових ресурсів, утруднень у складській діяльності та негативного впливу на операційну діяльність; відсутність відділу логістики (низька ефективність маркетингової та продажної служб викликана недостатньою координацією між учасниками логістичного управління, що створює суперечності, конфлікти і, як наслідок, ускладнює внутрішні процеси); брак детального планування та автоматизованої бази даних постачальників і замовників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ»

На основі аналізу виявлено, що закупівлі та збут на ТОВ «МАГНЕТ» не враховують логістичних принципів:

1. Наявні перебої з постачанням матеріалів і комплектуючих, спостерігається надмірне накопичення готової продукції на складах. Крім того, робота відділів маркетингу та збуту є неузгодженою і суперечливою.

2. Рекламні кампанії не приносять бажаних результатів, тобто не сприяють зростанню обсягів продажів. Це ускладнюється підвищенням витрат через зростання цін на матеріали і сировину.

3. В організації відсутній спеціалізований логістичний відділ.

З огляду на це, для покращення процесу планування логістики в ТОВ «МАГНЕТ» запропоновано відповідні заходи, які детально відображені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Заходи оптимізації процесу планування логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ»

Джерело: складено автором

Для формування ефективної логістичної діяльності в ТОВ «МАГНЕТ» необхідно створити логістичну стратегію, яка гармонійно інтегрується із загальною стратегією організації. Для вирішення цієї задачі можна розробити структурно–логістичну схему формування стратегічного плану (рисунок Ж.1, Додаток Ж). Ця схема дозволяє зрозуміти, яким чином буде проводитись розробка ефективного бізнес–плану логістики, як поетапно, так і за сферами діяльності підприємства.

Нижче розберемо більш детально запропоновані заходи:

Захід № 1. Створення служби логістики. Запровадження нового структурного підрозділу дозволить оптимізувати роботу відділу продажу, підвищити їх загальну продуктивність, скоротити витрати на транспортування продукції шляхом вибору найбільш економічно вигідних способів доставки. У сучасних умовах логістичний підхід до управління маркетинговою політикою компанії є ключовим чинником, що сприяє ефективності її бізнес-діяльності. На рисунку 3.2 представлено функції відділу логістики, запропонованого для впровадження в ТОВ «МАГНЕТ».



Рисунок 3.2 – Пропонована структура відділу логістики ТОВ «МАГНЕТ»

Джерело: складено автором

Захід № 3. Використання системи ABC, для забезпечення організації планування логістичних процесів, включаючи збутову політику, з метою підвищення прибутковості та ефективності діяльності ТОВ «МАГНЕТ».

Серед проблем, що потребують вирішення, є відсутність належної системи управління логістичними витратами. Оптимізація операційних витрат, пов'язаних із переміщенням товарів за видами діяльності та продуктом, може бути досягнута завдяки використанню методу ABC (*Activity Based Costing*). У цьому контексті витрати можуть бути розподілені в загальній формі, наприклад, на замовлення постачальнику, якщо вони безпосередньо стосуються конкретного продукту, або деталізовані – із поступовим накопиченням часток логістичних витрат, які входять до вартості придбання кожного елемента, включеного до замовлення.

У загальному розумінні система ABC-витрат на основі діяльності, передбачає сприйняття організації як сукупності робочих процесів, що потребують використання ресурсів. Ця система аналізує взаємозв'язок між витратами, які виникають у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства, та різними виробничими етапами. Крім того, центральним принципом системи ABC є поділ витрат на дві основні категорії: прямі та непрямі. Рисунок 3.3 ілюструється процедуру обліку логістичних витрат із застосуванням системи ABC, яку запропоновано використовувати на ТОВ «МАГНЕТ».

В системі ABC непрямі витрати розподіляються не рівномірно, а із застосуванням індексу розподілу витрат. Під час аналізу можливо виявити, що частина непрямих витрат пов'язана виключно з окремим продуктом, але при цьому їх перерозподіляють на всю продукцію, що може бути несправедливим. Оскільки загальні правила для визначення носіїв витрат у конкретних операціях відсутні, організація повинна самостійно обирати оптимальний носій для кожної групи витрат.

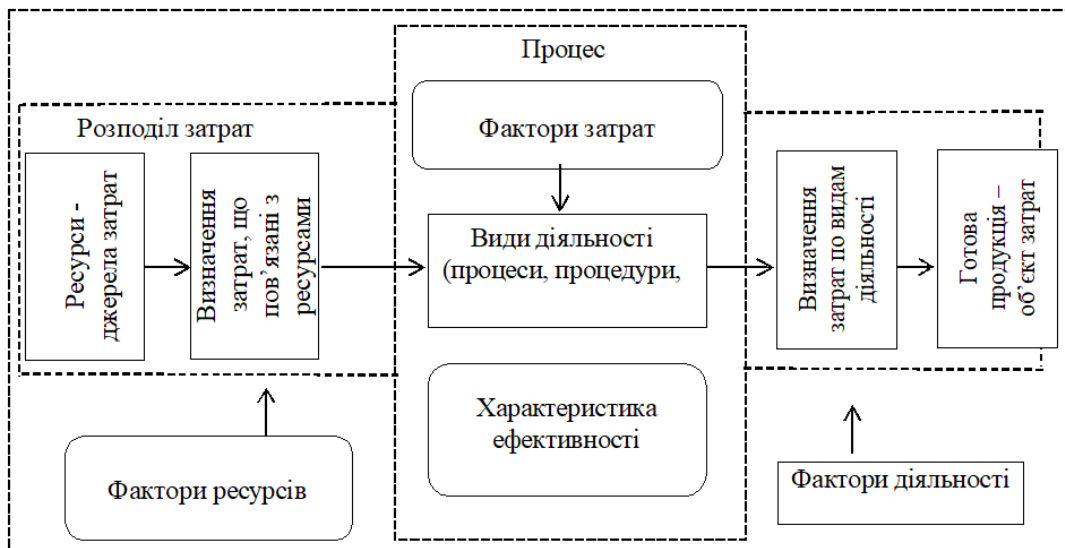


Рисунок 3.3 – Процес обліку і планування логістичних витрат за допомогою системи ABC

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1 містить приклади носіїв логістичних витрат підприємства ТОВ «МАГНЕТ».

Таблиця 3.1 – Носії логістичних витрат ТОВ «МАГНЕТ»

Операція	Носії витрат
Вартість доставки і зберігання	Сировина і матеріали: кількість замовлень на матеріали Готова продукція: кількість вироблених одиниць
Обробка замовлень	Кількість замовлень від покупців
Закупівля матеріалів	Кількість замовлень на матеріали
Контроль якості	Кількість перевірок
Планування виробництва	Число виробничих партій
Ремонт і технічне обслуговування	Кількість одиниць обладнання, машино-годин
Видача замовлень	Кількість замовлень
Доставка покупцям	Кількість відправок

Джерело: складено автором

Для кожного періоду необхідно оцінювати кількість носіїв, тому їх вартість має бути чітко визначена. Після цього витрати конкретної групи додаються до вартості продукції та послуг. Підприємство ТОВ «МАГНЕТ» займається виготовленням і реалізацією двох типів деталей: шпинделів та

ріжучих гребінок. Інформація щодо обсягів виробництва та продажу цих товарів наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика постійних витрат за місцем їх виникнення (ABC-метод)

Показник	Шпінделі	Ріжучі гребінки
Попит, одиниць	8000	12 000
Прямі витрати на матеріали на од. продукції, грн.	40	15
Людина-години на виробництво од. продукції, год.	0,2	0,3
Прямі трудовитрати на од., грн.	4	6

Джерело: складено автором

В результаті аналізу накладних витрат було виявлено 4 основні групи (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники накладних логістичних витрат ТОВ «МАГНЕТ»

Група витрат	Сумарні витрати, грн.	Носій витрат	Загальна кількість витрат	Шпінделі	Ріжучі гребінки
Підготовчі операції	17 000	Кількість підготовчих операцій	35	20	15
Обробка замовлень	36 000	Кількість замовлень	72	48	24
Обробка	20 000	Машино - години	25 500	12 000	13 500
Контроль якості	17 000	Кількість перевірок	57	36	21
Разом	91 000	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Отже, метод ABC сприяє оптимальному розподілу логістичних витрат між різними категоріями продукції. Для кожного товару варто визначити ключові чинники, які впливають на формування постійних витрат.

Захід № 3. Впровадження системи «Just in time». Ця система активно застосовується в промислових процесах, де рух продукції в процесі виробництва та постачання ретельно організований таким чином, щоб кожен етап отримував

нову партію товарів в момент завершення обробки попередньої. Завдяки такій точності система отримала назву «вчасно» (або «точно вчасно»). Основним результатом її впровадження є усунення простою обладнання та працівників, а також виключення ситуацій, коли пристрої або робітники залишаються неактивними через очікування обробки.

Метод Точно-в-Термін (Just in time, JIT) вирізняється тим, що він забезпечує ефективність за рахунок високої якості. Компанії, які застосовують його, отримують переваги від постійного вдосконалення виробничих процесів, систематичного усунення помилок та скорочення втрат.

Захід № 4. Впровадження IT рішень, для оптимізації процесу планування логістики в організації. Швидкість та ефективність процесів металообробки, високі стандарти точності й якості продукції свідчать про стрімке впровадження автоматизації у виробничий сектор. У сучасних умовах глобалізації, зростаючої конкуренції та активного попиту на інноваційні технології виникає потреба в інтегрованому управлінні виробництвом. Підготовка підприємств до роботи за принципами «Індустрії 4.0» є однією з найпопулярніших послуг на українському інжиніринговому ринку. Цифровізація логістичних процесів приносить значні переваги, і зростає роль інноваційного управління ланцюгами постачання в рамках проектів «Індустрія 4.0» та «Логістика 4.0», які об'єднують всіх учасників ланцюга у єдину систему співпраці. Комплексна автоматизація внутрішніх бізнес-процесів охоплює складську логістику та виробничі процеси, для чого застосовуються системи управління складами (WMS) і системи управління виробництвом (MES).

В інтегрованій системі планування і управління внутрішньою логістикою та виробництвом «JET WMS + JET MES» забезпечується взаємозв'язок та узгодженість операцій складів і виробництва (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Схема інтегрованої системи планування і управління внутрішньою логістикою та виробництвом «JET WMS + JET MES»

Джерело: складено автором

Управління фінансовими і матеріальними ресурсами, процесами закупівлі, продажу, ремонту і планування персоналу є актуальними питаннями для виробництва, які здебільшого вирішуються за допомогою різних керуючих систем. Питання постачання сировини і комплектуючих має вирішальне значення у сфері управління ланцюгами поставок. У цьому контексті роль систем управління складом залишається традиційною: окрім виконання задач із відправки готової продукції покупцям та обробки поставок від постачальників, вона також повинна реалізовувати завдання, поставлені системою управління виробництвом. Це включає переміщення сировини і пакувальних матеріалів у виробничі цехи, а також транспортування готової продукції зі складу цеху до складу готової продукції.

Застосування інтеграції WMS і MES забезпечує узгоджену роботу всіх відділів і підрозділів підприємства, скорочує тривалість виробничих циклів, впроваджує штовхаючі методи (push-процедури) для взаємодії між виробництвом і складом готової продукції, а також адаптивний тягнучий підхід (pull-процедури) для зв'язку між складом сировини та виробництвом, одночасно дозволяючи здійснювати планування на основі випереджень. Інтеграція WMS + MES дає змогу значно знизити витрати на автоматизацію, зберігаючи можливість гнучко адаптувати бізнес-процеси підприємства.

Тому в роботі, для автоматизації процесів планування логістичної діяльності запропоновано використовувати CRM-систему «Scriptum», яка об'єднуватиме модулі BPM, WMS, MES, CRM, HRM, управління проектами і внутрішню соціальну мережу.

Scriptum — це хмарна платформа, яка дозволяє компаніям створювати систему управління бізнесом без потреби в потужних серверах. Вона не вимагає спеціалізованих знань, тому її простий і зрозумілий інтерфейс дозволяє навіть керівникам без досвіду роботи з IT-системами легко налаштувати управління. Завдяки Scriptum організації можуть моделювати та впроваджувати бізнес-процеси в найкоротші терміни, буквально за кілька тижнів. Окрім функцій управління процесами та задачами, платформа пропонує внутрішню корпоративну соціальну мережу для комунікації і обміну новинами. Крім того, вона дозволяє зберігати файли й документи в модулі бази знань, включаючи інтеграцію з Google Docs. Панель «Завдання» об'єднує всі задачі співробітника з різних розділів, допомагаючи контролювати виконання й уникати прострочення.

У результаті реалізації вищезазначених заходів на підприємстві ТОВ «МАГНЕТ» вдасться знизити витрати на логістику, покращити прозорість і контрольованість логістичних операцій, а також підвищити рівень обслуговування клієнтів.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій

Економічна ефективність запропонованих заходів для ТОВ «МАГНЕТ» може бути оцінена через отримані економічні результати їх впровадження. Успішне управління логістикою передбачає досягнення оптимального балансу між скороченням логістичних витрат, збільшенням прибутковості та покращенням рівня обслуговування клієнтів.

Ключові показники економічної ефективності функціонування ТОВ «МАГНЕТ» завдяки реалізації зазначених заходів наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні показники економічної ефективності від впровадження заходів на підприємстві ТОВ «МАГНЕТ»

Показник	2024 р.	Прогноз			Зміна показника 2027 р. до 2024 р.	
		2025 р.	2026 р.	2027 р.	абс, +/-	відн., %
Дохід, тис.грн.	38135	39088	40066	41067	2932	7,7
Собівартість, тис.грн.	34020	34360	34704	35051	1031	3,0
Запаси, тис.грн.	1719	1685	1651	1618	- 101	- 5,9
Об'єм інвестицій, тис.грн.	-	1286,5	-	-	-	-
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1714	3442	3545	3651	1937	113,0
Чистий прибуток, тис.грн.	1371	2753	2836	2921	1550	113,1
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	53	53	53	53	0	0,0
Продуктивність праці, тис.грн.	719,5	737,5	756,0	774,9	55	7,7
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис.грн.	36456	37003	37558	38121	1665	4,6

Джерело: складено автором

Аналіз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів свідчить про помітне зростання доходів від реалізації продукції, значне підвищення ефективності праці та збільшення чистого прибутку. Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію процесу планування логістичної діяльності підприємства, що, у свою чергу, веде до покращення фінансово-економічних показників.

Зокрема, прогнозується, що за три роки дохід збільшиться на 7,7%, а чистий прибуток – на 113,1%. При цьому темпи зростання собівартості залишаються нижчими за темпи збільшення доходів, що свідчить про скорочення витрат у собівартості.

Для більшої наочності результати економічної ефективності, отримані завдяки запропонованим заходам для ТОВ «МАГНЕТ», наведені на рисунку 3.5.

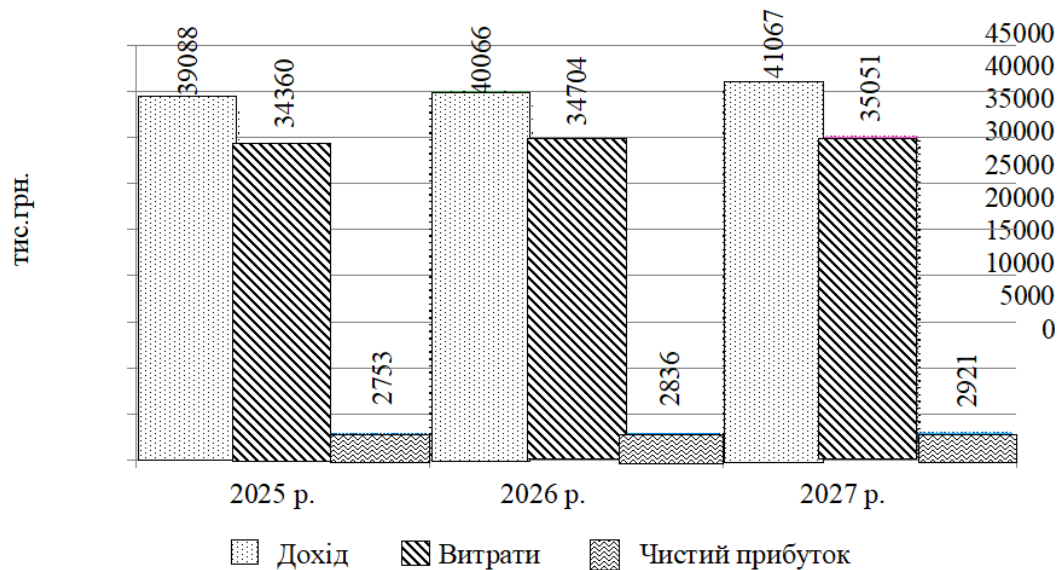


Рисунок 3.5 – Підсумки оцінки економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «МАГНЕТ»

Джерело: складено автором

Отже, отримані дані демонструють значну економічну ефективність впроваджуваних заходів, що підкреслює їхню важливість для збільшення обсягу продажів, підвищення рентабельності та скорочення витрат. Це, у свою чергу, сприяє успішній конкуренції з подібними підприємствами в регіоні.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність поняття «логістична діяльність організації». Визначено, що під логістичною діяльністю організації розуміють тип господарської роботи, який передбачає виконання взаємопов'язаних логістичних операцій у складі єдиної системи. Це дає змогу зменшити витрати та збитки підприємства з урахуванням можливих ризиків і питань, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням. Сутність логістичної діяльності організації полягає в пошуку оптимальних рішень для управління рухом і розташуванням товарів або людей у рамках єдиної системи.

2. Визначено основні підходи до планування логістичної діяльності. Логістичне планування сприяє взаємодії між різними етапами та учасниками ланцюга поставок, забезпечуючи найбільш ефективні маршрути руху матеріальних і інформаційних потоків. Це допомагає скоротити витрати на транспорт, зменшити час доставки, оптимізувати запаси на складах, покращити прогнозування потреб, а також звільнити капітал через прискорення обороту запасів і зниження витрат на їх зберігання. Усе це забезпечує стабільність функціонування ланцюга поставок та високий рівень обслуговування клієнтів. Відсутність належного планування логістики робить ланцюг поставок вразливим до затримок, втрат та проблем з узгодженням, що негативно позначається на конкурентоспроможності компанії.

3. Проведено аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «МАГНЕТ». ТОВ «МАГНЕТ» – організація, яка вже давно працює на українському ринку металоконструкцій та деталей. Основним напрямом діяльності ТОВ «МАГНЕТ» є виготовлення та реалізація деталей, які мають високі вимоги до точності та якості поверхонь, з використанням широкого спектра матеріалів. Наразі підприємство успішно розвивається у своїх пріоритетних напрямках, активно збільшуючи обсяги виробництва та реалізації продукції. У період 2022-2024 рр. компанія демонструвала стабільні показники роботи. За цей час виручка від реалізації продукції зросла у 2,5 рази, а чистий

прибуток збільшився у 2,6 рази. Загальний аналіз діяльності ТОВ «МАГНЕТ» свідчить про позитивні результати, адже підприємство змогло успішно подолати виклики, спричинені складними економічними умовами. Що стосується фінансового потенціалу компанії, він характеризується як досить високий.

4. Здійснено оцінку процесу організації внутрішньо-логістичної діяльності ТОВ «МАГНЕТ». Випуск готової продукції завжди супроводжується численними операціями та значним споживанням матеріальних ресурсів, тому ключовим фактором в діяльності ТОВ «МАГНЕТ» стає оперативність і точність виконання замовлень. Логістичний підхід до управління підприємством дозволяє забезпечити максимально швидку адаптацію до змін умов господарської діяльності. Процес управління ланцюгом поставок охоплює маркетинг, планування, закупівлю, транспортування сировини та матеріалів, їхнє складування, а також доставку готової продукції клієнтам. Ефективність управління активами характеризується швидкістю обігу ліквідних ресурсів (запасів) і рівнем окупності інвестицій, спрямованих на основні засоби. Наприклад, у ТОВ «МАГНЕТ» спостерігається зменшення частки логістичних активів у структурі загальних активів з 33,4% до 31,6%, що є позитивною ознакою для діяльності компанії. Оборотність логістичних активів зростає з 7,84 до 15,03 обертів, тобто майже вдвічі. Також покращилася оборотність запасів — з 13,18 до 21,8 обертів, що скоротило тривалість одного обороту з 27,7 до 16,74 днів. Ці показники свідчать про позитивну динаміку. Крім того, на підприємстві було відзначено зростання завантаженості логістичних потужностей з 82,1% до 84,5%, а рентабельність збутової мережі піднялася з 9,91% до 20,25%. Основою ефективною логістичної системи підприємства є баланс між рівнем логістичного обслуговування та загальними витратами. Серед проблем, що впливають на ефективність логістичної діяльності підприємства, можна виокремити такі:

– виникнення перебоїв у постачанні матеріалів та комплектуючих, що порушує ритмічність виробництва продукції;

– підвищення вартості сировини та матеріалів, як-от метали, ціна на які за три роки зросла на 22,4%. Основною причиною цієї ситуації є відсутність довгострокових договорів з постачальниками;

– надмірне накопичення товарів на складах, що призводить до заморожування значних фінансових ресурсів, створює труднощі з організацією складування та негативно впливає на роботу підприємства. Проблема надлишкових запасів готової продукції зумовлена, зокрема, слабкою роботою маркетингового відділу, який не враховує обсяги продажів під час планування виробництва;

– відсутність відділу логістики в структурі підприємства. Недостатня ефективність роботи відділів маркетингу та продажів пов'язана із слабкою організованістю учасників логістичного процесу

– відсутність детального планування та електронної бази даних постачальників і клієнтів.

5. Запропоновано заходи щодо оптимізації логістичного планування на ТОВ «МАГНЕТ». Для ефективного планування логістичних процесів у ТОВ «МАГНЕТ» необхідно розробити стратегію, яка буде тісно пов'язана із загальною стратегією компанії, та удосконалити її, враховуючи ключові фактори:

– відділ логістики є невід'ємною частиною організаційної структури успішного підприємства. Його створення дозволить знизити навантаження на відділи маркетингу та продажів, підвищити їхню ефективність, а також оптимізувати витрати на транспортування шляхом вибору найбільш економічно вигідних варіантів доставки. Завдяки роботі логістичного відділу можна досягти покращення фінансових показників і ефективної організації роботи транспорту, складів та виробничих процесів;

– головні бізнес-процеси підприємства мають значний вплив на кількість та якість створеної цінності для споживачів, формують основу конкурентної переваги компанії та відіграють важливу роль у її логістичних процесах. У ході роботи було запропоновано інтегрувати метод *Activity Based Costing* у систему

аналізу та планування витрат ТОВ «МАГНЕТ». Цей метод передбачає розподіл витрат на основі виконуваних функцій. Завдяки підходу *Activity Based Costing* підприємство отримує точні дані щодо фактичної собівартості, що дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення стосовно зниження витрат, формування цінової політики та управління транзакційними витратами;

– вдосконалення систем управління, засноване на сучасних інформаційних технологіях, включає впровадження новітнього класу ІТ-рішень — Scriptum. Це перша система, яка інтегрує модулі BPM, WMS, MES, CRM, HRM, управління проектами, а також внутрішню соціальну мережу. Така комбінація ключових модулів, необхідних для управління будь-яким підприємством, забезпечує систематизацію виконання завдань без значних витрат на впровадження;

– як рекомендацію запропоновано застосовувати систему «точно в строк» (JIT). Ця система передбачає ретельне планування переміщення продукції під час виробництва і доставки постачальниками, щоб кожна наступна партія надходила на обробку тільки після завершення попередньої. Даний підхід дає можливість створити систему, де відсутні пасивні пристрої, які простоюють в очікуванні, а також немає неактивних працівників або обладнання, що перебувають у стані простою.

6. Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що реалізація даних заходів може привести до зростання виручки на 7,7% протягом трьох років, а чистий прибуток збільшиться на 113,1%. При цьому темпи зростання собівартості будуть повільнішими, ніж темпи збільшення виручки, що свідчить про скорочення витрат у структурі собівартості. Ці результати підтверджують високу економічну ефективність запропонованих заходів для ТОВ «МАГНЕТ» і доводять доцільність їх впровадження. Це сприятиме збільшенню продажів, підвищенню прибутковості та одночасному зниженню витрат, що забезпечить підприємству конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 73–86.
2. Актуальні проблеми логістики та дистрибуції : монографія / [Сумець О. М., Телєпнева О. С., Білявська В. А. та ін.] ; за ред. О. М. Сумця. Київ : Студцентр, 2021. 200 с.
3. Безугла Л. С., Юрченко Н. І., Ільченко Т. В., Пальчик І. М., Воловик Д. В. Логістика : навальний посібник. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
4. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні Візії*. 2022. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975> (дата звернення: 07.05.2025).
5. Гринчак Н. А. Визначення сутності та структури ланцюга поставок логістичних послуг як об'єкта статистичного дослідження. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 96-102.
6. Дерій В., Лукановська І. Облік витрат у системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 24-30.
7. Державна служба статистики України : офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.05.2025).
8. Завербний А., Дзуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54> (дата звернення: 12.05.2025).
9. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Логістика : навчальний посібник. Вінниця : ДонНУ ім. В. Стуса, 2023. 250 с.
10. Корюгін А. Стратегічне управління логістичною діяльністю під час дії воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2024. № 1-2 (53). С. 66–75.

11. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2020. 848 с.
12. Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. (2023). Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 135–139.
13. Лихолат С. М., Нев'домський Р.-І. Теоретичні аспекти управління логістичної діяльністю підприємства. *Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу Та Права. Серія Економічна. Серія юридична*. 2022. № 35. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7395614>.
14. Макаренко Н. О. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 65–75.
15. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 283–287.
16. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 169–185.
17. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.68. (дата звернення: 24.05.2025).
18. Міценко Н. Г., Міщук І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 20–27.
19. Михайлик Н. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ретейлу в умовах війни. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15>, (дата звернення: 19.05.2025).

20. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

21. Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87>. (дата звернення: 12.05.2025).

22. Наконечна Т. В., Прокопенко К. О., Семенова А. К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 124–131.

23. Нікітенко К. С. Стратегічне планування у процесі логістичного постачання. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 59–62.

24. Ніцевич А., Ткачов В., Буда Р., Горбачов М., Горова К. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. 2022. URL: <https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny/>. (дата звернення: 10.05.2025).

25. Овчаренко О. Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою. 2022. URL: https://zaxid.net/statti_tag50974/. (дата звернення: 10.05.2025).

26. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18 (2). С. 112–127.

27. Попова Н. В. Маркетингова діяльність підприємств транспортно-логістичної системи : навчальний посібник. Харків : ТОВ «Факт», 2024. 320 с.

28. Тарасенко С. І. Логістика : конспект лекцій. Кам'янське : ДДТУ. 2020. 144 с.
29. ТОВ «МАГНЕТ» : матеріали компанії YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13703507/ (дата звернення 22.05.2025)
30. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79–84.
31. Свінцицька О. М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнеспроцесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. *Технічна інженерія*. 2021. № 1. С. 59–65.
32. Чорна Л. О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Т. 1. С. 14–18.
33. Шалений В., Зеленьак В., Кайтанський І. Розвиток стратегічного управління маркетингово-логістичною діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 438-444.
34. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 291–297.
35. Albrecht T., Baier MS., Gimpel H. et al. Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes. *Inf Syst Front*. 2024. No. 26. P. 755–774.
36. Raj A. An Introduction to Demand-Driven Inventory Replenishment Planning in 2024. ThroughPut Inc. 2023. URL: <https://throughput.world/blog/demand-driven-inventory-replenishment/> (дата звернення 14.05.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

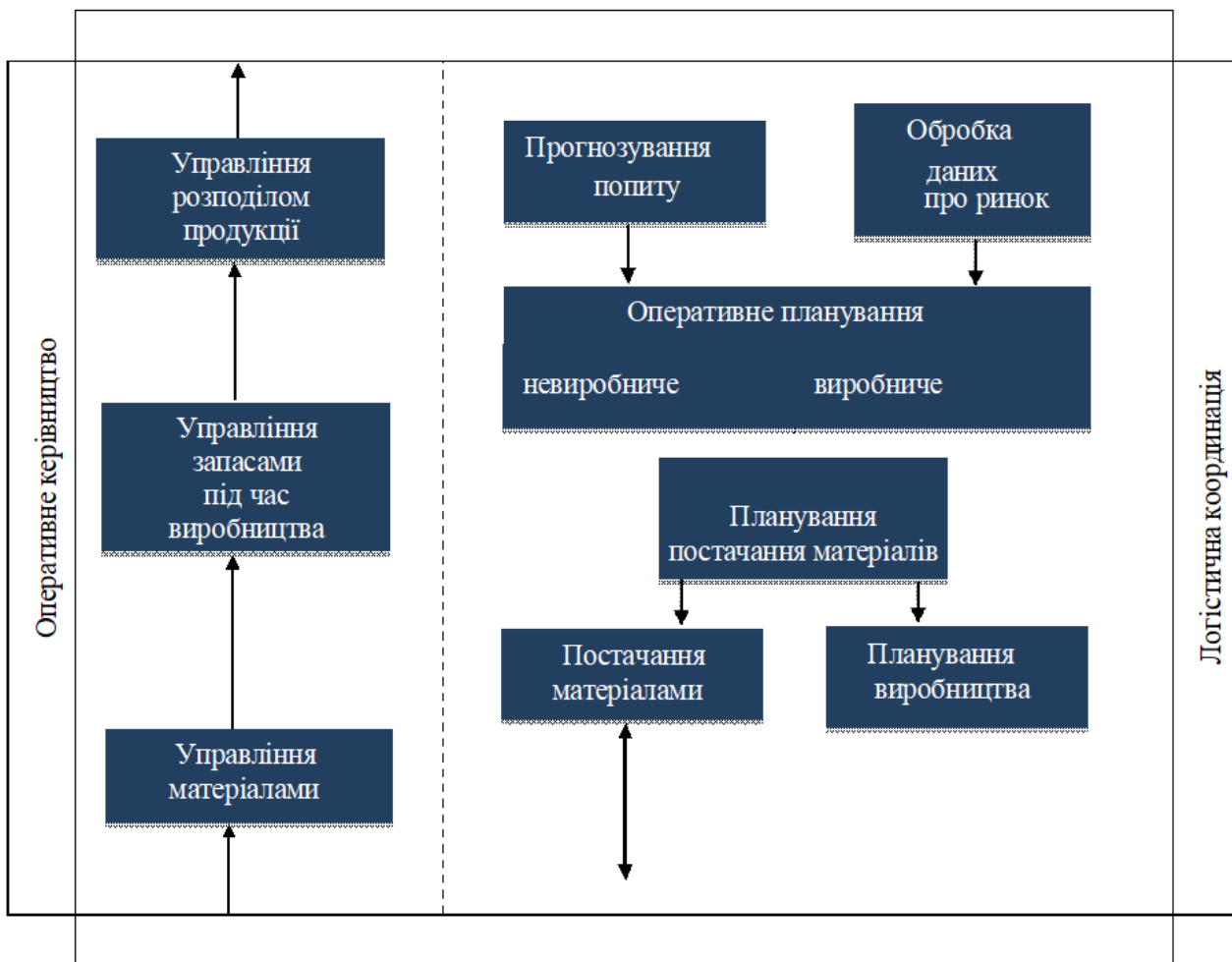


Рисунок А.1 – Функціональна схема управління логістикою на підприємстві

Джерело: складено автором за [17-19]

ДОДАТОК Б

ВИДИ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИКИ

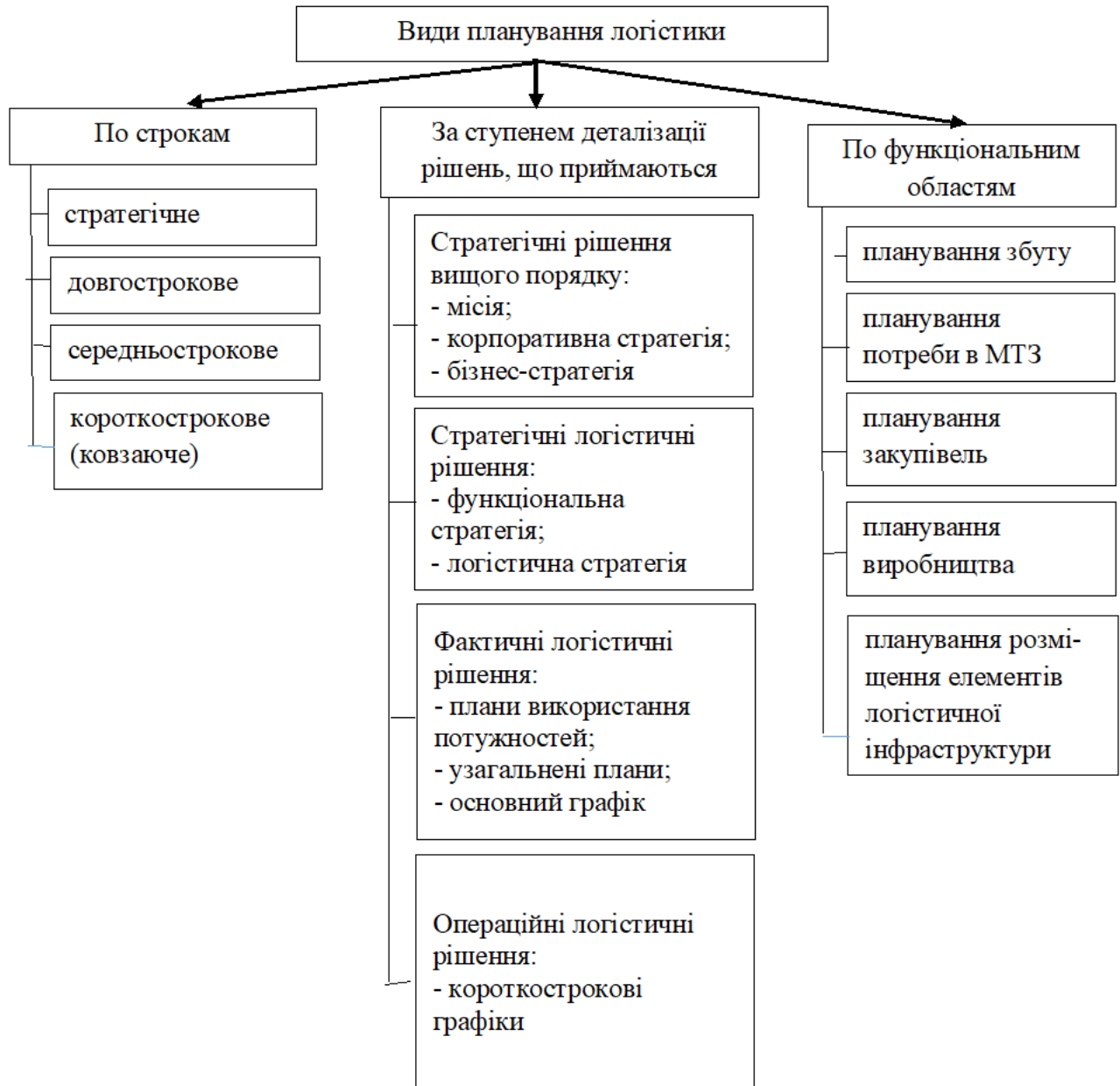


Рисунок Б.1 – Класифікація видів планування в логістиці

Джерело: складено автором за [30-32]

ДОДАТОК В

ЕТАПИ ЛОГІСТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Таблиця В.1 – Характеристика етапів логістичного планування діяльності організації

Назва етапу	Характеристика етапів планування логістики
Етап 1. Аналіз поточної ситуації	Зібрати та аналіз даних про минулі поставки, запаси, попит, транспортні витрати, час виконання замовлень, а також оцінка ефективності існуючих логістичних процесів. Дані дії дозволять виділити сильні та слабкі сторони логістичної системи, визначити проблемні галузі та напрямки для покращення. Для проведення сервісного аналізу можна використовувати як власні дані, так і дані маркетингових досліджень, статистичних звітів та бенчмаркінгу. Цей етап є основою подальшої розробки плану.
Етап 2. Розробка плану	Дії з визначення чітких і вимірних цілей, вибір конкретних стратегій і тактик для їх досягнення, а також виділення необхідних ресурсів (бюджет, персонал, технології). План має бути реалістичним та гнучким, що враховує як поточні, так і майбутні потреби компанії, а також можливі ризики та невизначеності. У процесі розробки плану необхідно визначити конкретні показники ефективності (KPI), які будуть використовуватись для моніторингу та оцінки результатів. План має бути задокументований, щоб його могли використати усі зацікавлені сторони.
Етап 3. Реалізація плану. Контроль та коригування	На цьому етапі необхідно впровадити план, забезпечити його виконання та регулярно моніторити його результати, порівнюючи фактичні показники із запланованими. У разі відхилень від плану необхідно проводити аналіз причин та вносити необхідні коригування для забезпечення досягнення поставленої мети. Ефективне планування – це ітеративний процес, тому важливо постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати логістичну систему до нових умов. Реалізація також потребує постійного обміну інформацією між усіма учасниками процесу та готовності до безперервного вдосконалення.

Джерело: складено автором за [36]

ДОДАТОК Г
АНАЛІЗ БАЛАНСУ ТОВ «МАГНЕТ»

Таблиця Г.1 – Результати вертикального і горизонтального аналізу активів балансу ТОВ «МАГНЕТ»

Стаття балансу	Значення показників по рокам						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024 р. /2022 р.	
	тис. грн.	пит.вага %	тис. грн.	пит.вага %	тис. грн.	пит.вага %	абс., +/-	відн., %
Основні кошти	1 256	21,2	1006	13,1	1 115	13,3	- 141	- 11,2
Фінансові вкладення	285	4,8	629	8,2	747	8,9	462	162,1
Разом необоротні активи	1 541	26,1	1635	21,3	1 862	22,2	321	20,8
Запаси	1 173	19,8	1 457	19,0	1719	20,5	546	46,5
ПДВ по набутим цінностям	681	11,5	948	12,3	976	11,7	295	43,3
Дебіторська заборгованість	2068	35,0	3 189	41,5	3531	42,2	1 463	70,7
Грошові кошти	81	1,4	131	1,7	57	0,7	- 24	- 29,6
Інші оборотні активи	367	6,2	320	4,2	229	2,7	- 138	- 37,6
Разом оборотні активи	4 370	73,9	6 045	78,7	6 512	77,8	2 142	49,0
Актив	5 911	100,0	7 680	100,0	8 374	100,0	2 463	41,7

Джерело: складено автором

Таблиця Г.2 – Результати вертикального і горизонтального аналізу пасиву балансу ТОВ «МАГНЕТ»

Стаття балансу	Значення показників по рокам						Відхилення 2024 р./2023 р.	
	2022		2023		2024		абс., +/-	відн., %
	тис. грн.	пит.вага %	тис. грн.	пит.вага %	тис. грн.	пит.вага %		
Статутний капітал	30	0,5	30	0,4	30	0,4	0	0
Переоцінка необоротних активів	240	4,1	240	3,1	240	2,9	0	0
Додатковий капітал	701	11,9	701	9,1	701	8,4	0	0
Нерозподілений прибуток	813	13,8	1087	14,2	1170	14,0	357	43,9
Разом капітал і резерви	1784	30,2	2058	26,8	2141	25,6	357	20,0
Позикові кошти	285	4,8	628	8,2	747	8,9	462	162,1
Разом довгострокові зобов'язання	285	4,8	628	8,2	747	8,9	462	162,1
Позикові кошти	1515	25,6	2562	33,4	3033	36,2	1518	100,2
Кредиторська заборгованість	1713	29,0	2082	27,1	2194	26,2	481	28,1
Разом короткострокові зобов'язання	3842	65,0	4994	65,0	5486	65,5	1644	42,8
Пасив	5911	100,0	7680	100,0	8374	100,0	2463	41,7

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д
ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «МАГНЕТ»



Рисунок Д.1 – Організація логістичної системи управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «МАГНЕТ»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Ж

МЕТОДИЧНА ОСНОВА ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

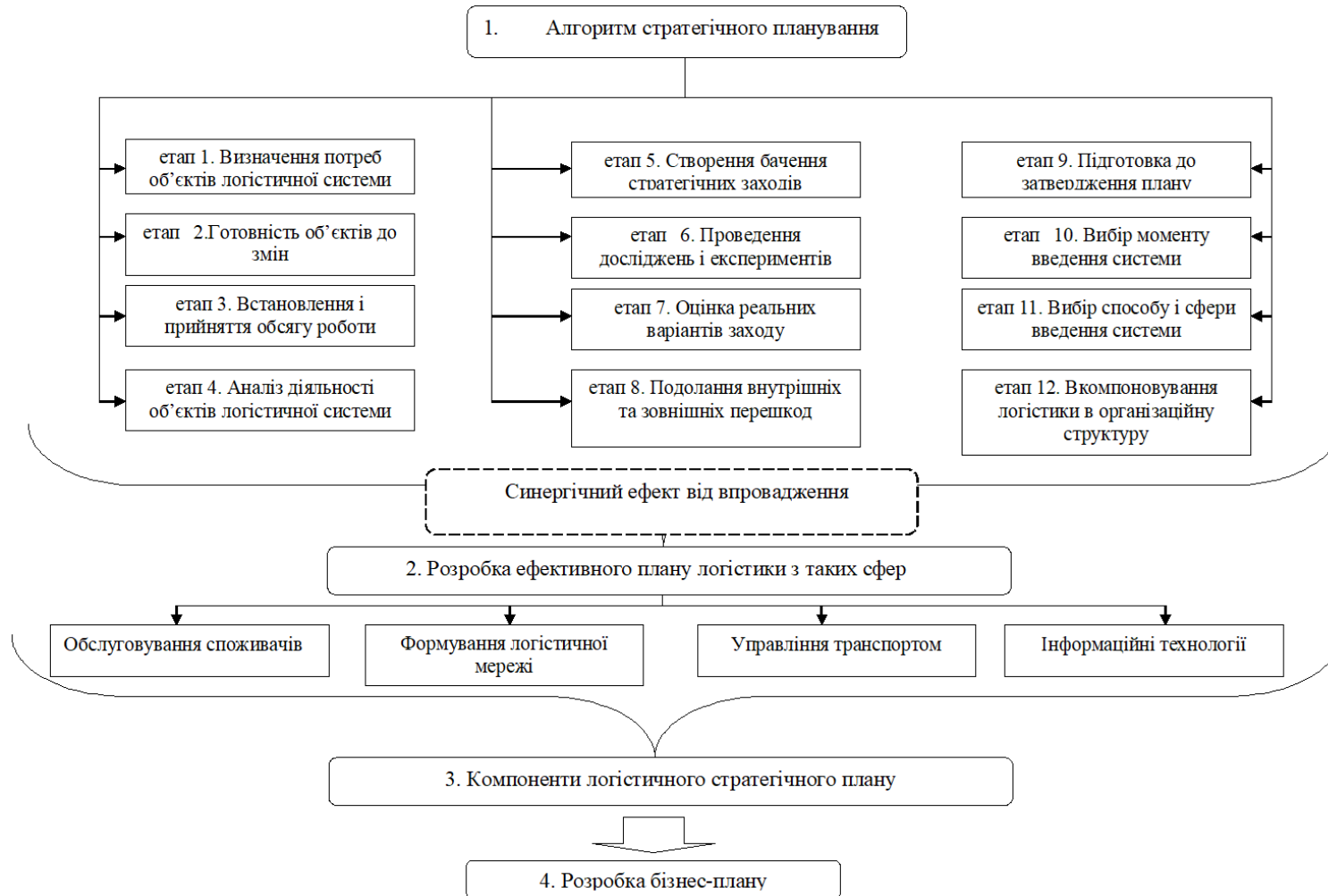


Рисунок Ж.1 - Складові процесу планування логістичної діяльності підприємства

Джерело: складено автором

