

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Управління логістичними процесами бізнес-організації»**

здобувача Сударушкіної Ангеліни Олегівни



Науковий керівник: к.е.н., проф. Криворучкіна О.В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Олена ШАТІЛОВА
«14» лютого 2023 р

 Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Сударушкіній Ангеліні Олегівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління логістичними процесами бізнес-організацій»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» лютого 2023 р. № ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Група компаній «Фокстрот»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	управління логістичними процесами у бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретичні та прикладні аспекти управління логістичними процесами бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» розробити та обґрунтувати проєкт удосконалення управління логістичними процесами в умовах турбулентного середовища

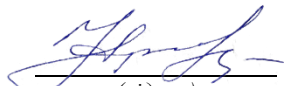
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	визначити сутність поняття та з'ясувати роль логістичних процесів у забезпеченні ефективної діяльності бізнес-організації; навести та охарактеризувати типи логістичних процесів бізнес-організації та надати характеристику зовнішнім факторам впливу на управління їх якістю; навести методи управління логістичними процесами бізнес-організації
--------------------	---

У розділі 2	надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот»; проаналізувати логістичну систему та здійснити оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот»; запропонувати та обґрунтувати проєкт удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища
--------------------	--

Завдання підготував

науковий керівник


(підпис)

к.е.н., проф. Олена КРИВОРУЧКІНА

(ім'я, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**


(підпис)

Ангеліна СУДАРУШКІНА

(ім'я, прізвище)

«10» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 49 сторінок, 3 таблиці, 3 рисунки, список літератури з 62 найменувань, 9 додатків.

«Управління логістичними процесами бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - управління логістичними процесами у бізнес-організації.

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні аспекти управління логістичними процесами бізнес-організації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» розробити та обґрунтувати проєкт удосконалення управління логістичними процесами в умовах турбулентного середовища.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність поняття та з'ясувати роль логістичних процесів у забезпеченні ефективної діяльності бізнес-організації;
- навести та охарактеризувати типи логістичних процесів бізнес-організації та надати характеристику зовнішнім факторам впливу на управління їх якістю;
- навести методи управління логістичними процесами бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот»;
- проаналізувати логістичну систему та здійснити оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот»;
- запропонувати та обґрунтувати проєкт удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення логістичних процесів ТОВ «Фокстрот» що сприятиме збільшенню продажів в цілому та підвищенню ефективності діяльності зокрема. Досліджені особливості управління логістичних процесів і заходи їх реалізації є актуальними для розвитку ТОВ «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища.

Практична цінність роботи полягає в адаптивності використання висновків та пропозицій автора для покращення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища та інших торговельних організацій, що проводять аналогічну діяльність в сфері продажу електротоварів.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: управління, логістика бізнес-організація, турбулентне середовище

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань
07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Сударушкіної Ангеліни Олегівни
на тему «Управління логістичними процесами бізнес-організацій»

Логіко-структурний рівень роботи: дотримано в межах задекларованої теми та методичних рекомендацій щодо виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи. В роботі структурні елементи є взаємопов'язаними і такими, що побудовані у логіці викладення матеріалу.

Рівень пошукової глибини: авторкою проаналізовано достатню, для розкриття теми роботи, кількість літературних джерел і даних про діяльність досліджуваної бізнес-організації.

Теоретико-методичний рівень роботи: авторкою у першому розділі визначено сутність поняття та з'ясовано роль логістичних процесів у забезпеченні ефективної діяльності бізнес-організації, наведено та охарактеризовано типи логістичних процесів та надано характеристику зовнішнім факторам впливу на управління їх якістю, наведено методи управління логістичними процесами бізнес-організації, що є достатнім для розкриття теми.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: у другому розділі приділено увагу організаційно-економічній характеристиці діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот», проаналізовано його логістичну систему та здійснено оцінювання ефективності управління логістичними процесами. На основі виявлених проблем запропоновано та обґрунтовано проєкт удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища. Проте, слід звернути увагу на певні зауваження, а саме: доцільно було в роботі навести візуальне представлення логістичних процесів, визначити їх власників і продемонструвати взаємодію між ними з метою здійснення обґрунтованого реінжинірингу бізнес-процесів. Також, на нашу думку, доцільно було навести план організаційно-управлінських заходів задля ефективного і контрольованого процесу реалізації запропонованих пропозицій.

Рівень наукової етики: в роботі авторкою дотримано етику цитувань, на всі текстові запозичення є посилання на літературні джерела, а також містяться авторські обґрунтування.

Організаційний рівень проведення дослідження: авторка дотримувалась етапів виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи, своєчасно виконувала розділи роботи в межах затвердженого індивідуального завдання.

Публікації автора за темою виконаної кваліфікаційної бакалаврської роботи відсутні
Кількість балів за якість КБР: 52 бали.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи Сударушкіна А.О. здобула компетенції відповідно до освітньої програми, які зокрема були продемонстровані під час передзахисту.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за структурою, змістовним наповненням викладеного в кваліфікаційній бакалаврській роботі матеріалу, якістю і обґрунтованістю наданих рекомендацій Сударушкіній Ангеліні Олегівні може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник
професор кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент
«01» червня 2023 р.



Олена КРИВОРУЧКІНА

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Поняття та роль логістичних процесів у забезпеченні ефективної діяльності бізнес-організації.....	6
1.2 Типологія логістичних процесів бізнес-організації та характеристика зовнішніх факторів впливу на управління їх якістю.....	11
1.3 Методи управління логістичними процесами бізнес-організації.....	20
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ».....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот».....	26
2.2 Аналіз логістичної системи та оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот».....	29
2.3 Проєкт удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища.....	32
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
Додатки.....	47

ВСТУП

Актуальність тематики зумовлена тим, що в умовах турбулентного середовища саме від ефективності управління логістичними процесами бізнесу залежить конкурентний стан компанії. Саме логістична система є основою постачання та збуту для торговельного бізнесу. В умовах турбулентного середовища, зокрема, в воєнний час від якості перебудови системи управління логістичними процесами залежить конкурентні перспективи розвитку бізнесу загалом.

Для компанії дуже важливо розуміти роль, яку вона відіграє у всьому ланцюжку поставок. Розуміючи потреби та побажання клієнта, як головний фактор прийняття рішень, ланцюжок постачання, до якого належить компанія, розробить складний процес рішень і дій, щоб задовольнити ці потреби та, нарешті, забезпечити конкурентоспроможність компанії. Ефективний і результативний ланцюг поставок, як для окремих учасників, так і для всього, повинен мати наступне: постійний зв'язок із поточними та майбутніми потребами клієнта; постійний моніторинг і мінімізація витрат на весь процес; постійна турбота про підвищення якості додаткових послуг.

Питання удосконалення управління логістичними процесами в умовах турбулентного середовища розглядали Багрій К.Л., Барабанова Ю.Є., Вавілова В.В., Верхоглядова Н.І., Гадецька С.В., Ганжуренко І.В., Гринько О.В., Денисюк С.П., Дrajниця С.А., Кальченко А.Г., Каличева Н.Є., Кобилух О.Я., Коджебаш А.П., Колодізева Т.О., Колодка Я.В., Корольчук О.П., Криворучко О.М. та інші. В той же час залишається не досить науково розглянути проблематика управління логістичними процесами в умовах воєнного стану.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» розробити та обґрунтувати проєкт

удосконалення управління логістичними процесами в умовах турбулентного середовища.

Для досягнення поставленої мета в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити сутність поняття та з'ясувати роль логістичних процесів у забезпеченні ефективної діяльності бізнес-організації;
- навести та охарактеризувати типи логістичних процесів бізнес-організації та надати характеристику зовнішнім факторам впливу на управління їх якістю;
- навести методи управління логістичними процесами бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот»;
- проаналізувати логістичну систему та здійснити оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот»;
- запропонувати та обґрунтувати проєкт удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища.

Об'єкт дослідження - управління логістичними процесами у бізнес-організації.

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні аспекти управління логістичними процесами бізнес-організації.

Для виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано наукову та методичну літературу в сфері управління логістичними процесами бізнес-організації, аналітичні та статистичні дані стосовно логістики та управління постачаннями і збутом ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

При написанні роботи використано загальні та спеціальні методи наукових досліджень (аналізу, синтезу, дедукції, індукції – в рамках обґрунтування методичних основ до управління логістичними процесами бізнес-організації), фінансового та статистичного аналізу, інвестиційного

прогнозування – при виявленні сучасного стану, обґрунтуванні економічної доцільності та векторів розвитку і покращення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

Структурно робота складається зі вступу, першого розділу, в якому наведено теоретико-методичні основи управління логістичними процесами бізнес-організації, другого розділу, який присвячено питанням аналізу сучасного стану та визначення векторів розвитку управління логістичними процесами бізнес-організації, висновків та пропозицій автора, списку використаних літературних джерел та додатків.

Практична цінність роботи полягає в адаптивності використання висновків та пропозицій автора для покращення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища та інших торговельних організацій, що проводять аналогічну діяльність в сфері продажу електротоварів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та роль логістичних процесів у забезпеченні ефективної діяльності бізнес-організації

Поступальний розвиток бізнесу базується на ефективному використанні логістики як інструменту забезпечення компанії ресурсами та збуту готової продукції. Саме тому актуальним є розгляд поняття та ролі логістичних процесів у забезпеченні ефективної діяльності бізнес-організації.

На думку науковців, логістичний процес – певна послідовність дій з доведення матеріального потоку від продавця до покупця або в рамках внутрішнього переміщення ресурсів – від входу до виходу логістичного ланцюга [17].

Інша група науковців [2, 14, 21] трактує логістичний процес на підприємстві як спосіб координації та переміщення ресурсів - людей, матеріалів, інвентарю та обладнання - з одного місця до місця зберігання в бажаному пункті призначення.

Також логістичний процес можна розглядати як основний процес транспортування товарів (або сировини, або готової продукції) з однієї точки в іншу [20, 26].

На мою думку, під логістичним процесом на підприємстві можна розуміти сукупність дій з переміщення логістичного потоку від входу до виходу логістичного ланцюга власником логістичного процесу з метою оптимізації логістичних витрат на управління матеріальним потоком.

Дане визначення включає:

- як характер етапів логістичного процесу – вхід та вихід в логістичному ланцюгу;
- мету логістичного процесу – оптимізацію витрат на отримання та обслуговування логістичного потоку;
- відповідальну особу – власника логістичного процесу.

Мета логістичного процесу полягає в тому, щоб доставити матеріали (або послуги) потрібної кількості та якості в потрібне місце в потрібний час, для потрібного клієнта та за правильною ціною. Як клієнти, багато людей схильні нехтувати прямим чи непрямим впливом логістики на майже всі сфери їхнього життя, доки одне з цих «прав» не піде не так. Концепція логістики була введена як відповідь на зростаючу потребу в інтегрованій системі, яка планує та координує потік матеріалів від джерела постачання до точки споживання замість того, щоб керувати цими потоками як серією незалежних завдань.

Нова конкурентна реальність представляє поле битви, де гнучкість, швидкість виходу на ринок і продуктивність будуть ключовими змінними, які визначатимуть постійність компаній на ринках. І саме тут логістика відіграє вирішальну роль, від ефективного управління потоком товарів і послуг до кінцевого споживача. Логістика - це термін, який часто асоціюється з розподілом і транспортуванням готової продукції; однак це часткова оцінка цього, оскільки логістика пов'язана з управлінням потоком товарів і послуг, від придбання сировини та ресурсів у місці їх походження до доставки готового продукту в пункті споживання [1, 12].

Таким чином, усі ті дії, які передбачають переміщення сировини, матеріалів та інших ресурсів, є частиною логістичних процесів, як і всі ті завдання, які пропонують адекватну підтримку для перетворення зазначених елементів у готову продукцію: закупівлі, зберігання, інвентаризація управління, технічне обслуговування обладнання та обладнання, охорона та послуги заводу (водопостачання, газ, електроенергія, паливо, стиснене повітря, пара тощо). Логістична діяльність повинна бути скоординована одна з одною для досягнення більшої ефективності всієї виробничої системи. З цієї причини логістику слід

розглядати не як ізольовану функцію, а як глобальний процес створення цінності для клієнта, тобто інтегрований процес завдань, який пропонує швидше реагувати на ринок з мінімальними витратами [8]. Як відомо, виробництво є динамічною підсистемою організації, яка трансформує ресурси, коли вони проходять через різні стадії процесу:

Логістика та ланцюг поставок – два пов’язані терміни. Ці дві структурні складові компанії важливі для її функціональності. Логістика відповідає за організацію та управління всіма частинами та процесами, які забезпечують переміщення продуктів, поки вони не потраплять до рук клієнта. Зі свого боку, ланцюжок постачання характеризується групуванням набору видів діяльності, інтегрованих у решту бізнес-функцій, таких як планування, закупівля, постачання, виробництво, маркетинг, логістичні процедури, маркетинг або обслуговування клієнтів тощо [14, 19].

У виробничій компанії сировина, матеріали та ресурси закупаються у постачальників і зберігаються до моменту їх використання у виробничому процесі. Матеріали протікають протягом цього процесу, доки вони не перетворюються на кінцеві продукти, які будуть зберігатися на складі до їх подальшого розповсюдження на ринку.

Логістика має низку власних функцій, які додають цінність глобальному процесу поставок. Ці функції відрізняються залежно від типу компанії, тобто чи є вона промисловою, комерційною чи сферою послуг. Однак, незважаючи на те, що способи здійснення цієї діяльності існують різні, вони завжди зосереджені на одній меті: ефективному переміщенні товарів [10, 34]. Ця концепція відноситься до будь-якого руху, який повинен зробити продукт з моменту його виготовлення, поки він не потрапить до рук споживача. Транспортування, зберігання та навіть підготовка замовлення є частиною логістичного процесу. Ефективність усіх цих заходів стосується не лише фізичної моделі, прийнятої для кожного з них, але й вартості та швидкості, з якою вони можуть бути виконані.

Ще однією з його функцій є управління ресурсами для пошуку ідеальних постачальників, які постачають необхідні продукти для правильного

функціонування ланцюжка поставок. Є багато компаній, які вирішують найняти зовнішню логістичну компанію, оскільки це дуже складний процес.

Можна сказати, що логістика охоплює практично всю діяльність організації: від контролю всіх видів витрат до реалізації самої продукції. Застосування концепцій цієї науки дозволить істотно знизити витрати і підвищити конкурентоспроможність серед інших компаній.

Основними завданнями виробничої логістики є:

- своєчасне та економне переміщення матеріальних ресурсів між етапами виробництва та робочими місцями;
- скорочення різноманітних витрат;
- підвищення якості продукту при перетворенні матеріальних ресурсів [45, 59].

У результаті використання логістичних концепцій можна зменшити кількість запасів продукції у виробництві, постачанні та збуті, а, крім того, знизити витрати, забезпечити задоволеність споживачів якістю товарів і послуг.

Основні логістичні характеристики включають:

- Управління закупівлями.
- Транспорт.
- Цінова фіксація.
- Розподіл резервів.
- Підтримання якості обслуговування клієнтів.
- Управління процедурами замовлення.
- Управління виробничими процедурами.
- Фізичний розподіл тощо [11, 20, 43].

Якщо говорити про управління логістикою як про частину управління ланцюгом постачання, то це не завжди було так, оскільки управління ланцюгом постачання було введено в життєвий цикл логістики лише на пізній стадії. Походження логістичної думки почалося навколо економіки від ферми до ринку, і вперше було задокументовано приблизно на початку 1900-х років. Науковці [10,

14, 21, 26, 35] виділяють еволюцію логістичної думки, яка була розділена на наступні сім етапи:

- етап 1: від ферми до ринку – цей період почався приблизно в 1900-х роках, і основна увага приділялася лише транспортуванню та розподілу.

- етап 2: військові та бізнес – цей період розпочався під час Другої світової війни, яка підштовхнула розвиток таких функцій, як транспортування, складування, інвентаризація та фізичний розподіл через потреби, які породила війна.

- етап 3: інтеграція функцій – цей період розпочався приблизно в 1960 році, і основна увага цього періоду була зосереджена на загальній продуктивності системи, а не на виконанні окремих функцій. Тепер логістику почали викладати як сферу інтересів для компанії.

- етап 4: орієнтація на клієнта – цей період розпочався приблизно в 1970 році, коли головною метою компанії було обслуговування та задоволення клієнтів.

- етап 5: логістична стратегія – цей період розпочався у 1980-х роках, коли логістична стратегія вважалася ключовим компонентом стратегії компанії. «З'являються такі концепції, як управління ланцюгом поставок, екологічна логістика, реверсивна логістика та підвищене усвідомлення глобалізації». У цей період такі поняття, як інформаційні технології та стратегічні, мали великий вплив.

- етап 6: інтегроване управління ланцюгом поставок – цей період почався в 1990-х роках, важливою мірою було розповсюдити логістичні процеси на компанії, залучені в усі ланцюги поставок. «Це вимагає більшого залучення до багатьох функціональних областей у залучених організаціях».

- етап 7: міжнародне управління ланцюгом поставок – цей період почався приблизно в 2000 році через існування дуже ефективних інформаційних технологій, коли ланцюг перетинає кордони країн.

Отже, під логістикою компанії слід розуміти сукупність методів, прийомів та інструментів з постачання на підприємство ресурсів та збуту готової

продукції. Зв'язок між маркетинговою діяльністю та логістикою та комерційною дистрибуцією є тісним та інтенсивним, аж до того, що залежно від підходу, застосованого до їхнього аналізу, важко встановити їхні відповідні межі та відмінності. Народження логістики під захистом маркетингу, як наукової дисципліни, означає, що вони мають чітко спільну історію та зміст. Більшість авторів збігаються в розумінні маркетингу як загальної системи діяльності, яка включає набір процесів, за допомогою яких визначаються потреби та бажання споживачів з метою їх найкращого задоволення, сприяючи обміну продуктами та/або цінні послуги з ними в обмін на прибуток або користь для компанії чи організації.

1.2 Типологія логістичних процесів бізнес-організації та характеристика зовнішніх факторів впливу на управління їх якістю

Діловий світ зазнав багатьох змін: від посилення конкуренції до глобалізації та інтернаціоналізації економіки, але логістика є однією з найважливіших стратегій організації компанії, особливо в сфері постачання, зберігання та розподілу, останнє є одним із найважливіших елементів, коли йдеться про логістику. Сучасні компанії – це ті, хто використовує найкращі способи зберігання товарів відповідно до своїх потреб, проводячи свої запаси більш наполегливо та надійно, оскільки в сучасному світі існує кілька програм і пристроїв для ведення інвентаризації до дата, таким же чином вони також визначають найбільш правильне використання для переміщення своїх продуктів або послуг; з метою надання кращого забезпечення на користь клієнта в час, місце, кількість і відповідним чином.

Архітектура інтегрованих інформаційних систем у компаніях роздрібною торгівлі утворює піктограму Н, яка представляє основні завдання. Щоб отримати Н, необхідно розглянути основні завдання, які виконують компанії роздрібною

торгівлі. Функції планування потреб, пов'язаних із товарами, логістики та виставлення рахунків забезпечують рух товарів від постачальника до компанії роздрібної торгівлі та від компанії роздрібної торгівлі до клієнта. Бізнес-адміністративні завдання відносяться до сфери цінності компанії з точки зору обліку витрат з внутрішньої точки зору, функцій виставлення рахунків зовнішньої бухгалтерії та всіх завдань, пов'язаних з обліком персоналу, інформацією про працівників, плануванням кар'єри та адмініструванням працівників. На додаток до цих оперативних завдань, додаткові потреби виникають у тактичному та стратегічному бізнесі, контролінгу та плануванні компанії. Інтерфейси для операцій, пов'язаних із розведенням і випуском продукції в одній компанії, а також для постачальників і клієнтів повинні забезпечувати повний, інтегрований, послідовний і швидкий зв'язок із маркетинговими партнерами. Структура цих завдань залежить від видів роздрібної торгівлі. Класичний складський бізнес охоплює більше завдань і, отже, також вимагає більшої функціональності від системи управління товарами порівняно зі стороннім бізнесом або бізнесом з об'єднаних платежів. Спеціальні стимулювання збуту та обслуговування бізнесу, що надаються в роздрібній торгівлі, додатково потребують інших функцій.

Модель SCOR - це управлінський ланцюг поставок, який можна використовувати для вирішення, покращення та передачі рішень, пов'язаних із керуванням ланцюгом поставок у компанії, а також з її постачальниками та клієнтами. Він пояснює процеси в ланцюзі постачання та забезпечує стандартизовану базову лінію для вдосконалення цих процесів.

Модель SCOR об'єднує бізнес-концепції, подібні до бенчмаркінгу, вимірювання та реінжинірингу, в єдину структуру. Це дає комплексний погляд на бізнес-процеси, необхідні для задоволення вимог клієнтів. Він також створює стандартний метод для оцінки ефективності та результативності ланцюга постачання, щоб виділити області вдосконалення. Як стандарт, компанії в будь-якій галузі з ланцюгом поставок можуть успішно використовувати його.

Модель SCOR використовує три рівні для вимірювання продуктивності ланцюжка поставок організації. Це допомагає створювати стандартизовані показники, щоб організації могли порівнювати свою ефективність із показниками компаній порівнянного розміру. Метрика включає понад 250 показників SCOR для оцінки, і кожна метрика стосується одного з п'яти атрибутів продуктивності, як-от гнучкість, ефективність управління активами, витрати, надійність і швидкість реагування. Організації використовують ці показники для встановлення вимог до ланцюжка поставок. Це допомагає їм визначити, яким атрибутам віддавати пріоритет і які сфери він виконує в середньому темпі.

Рівні для вимірювання цих показників і оцінки ланцюжка поставок:

Перший рівень: це передбачає визначення сфери, включаючи контекст і географію. Цей рівень зосереджений на основних компонентах моделі SCOR.

Рівень другий: включає налаштування ланцюжка поставок, включаючи географію, продукти та сегменти. Цей рівень включає показники високого рівня, оцінені в багатьох процесах SCOR і підкатегоріях, пов'язаних з батьківськими категоріями першого рівня.

Третій рівень: включає обробку деталей елементів і визначення ключових видів діяльності в ланцюжку постачання. Цей рівень також дозволяє пов'язати будь-яку підкатегорію або процес другого рівня з процесом третього рівня.

Як і будь-яку систему, її аналіз і розуміння можна отримати, вивчаючи її складові частини. Таким чином, ми можемо розглянути логістичну систему, враховуючи такі підсистеми:

- логістика постачання, яка об'єднує функції закупівлі, отримання, зберігання та управління запасами, а також включає діяльність, пов'язану з пошуком, відбором, реєстрацією та моніторингом постачальників;
- логістика заводу, яка охоплює технічне обслуговування та послуги заводу (водопостачання, електроенергія, паливо тощо), а також промислову безпеку та турботу про навколишнє середовище;

- логістика розподілу, яка включає діяльність з випуску та розповсюдження готової продукції на різні ринки, становлячи сполучну ланку між функціями виробництва та маркетингу;

- логістична система відноситься до процесу в межах самої компанії. Однак рух сировини та матеріалів поширюється «вгору» до постачальників і «вниз» до оптових і роздрібних торговців, поки не досягне кінцевого споживача. У процесі постачання-виробництва-розподілу компанія, яка виробляє кінцевий товар, стає клієнтом компаній-постачальників, а вони, у свою чергу, є клієнтами інших компаній, які їх постачають [30, 34].

При цьому підприємство, яке виготовляє кінцевий споживчий продукт, виступає постачальником для оптових компаній та/або роздрібних підприємств [5]. Є чотири основні типи, які впливають на ланцюг поставок:

- логістика постачання. Це частина, яка відповідає за управління поставками, які необхідні для розробки та виробництва продукції, а також для її продажу. Для того, щоб він проходив ефективно, необхідно вибрати постачальників, встановити точні обсяги запасів і періодичність їх постачання.

- виробнича логістика. Ця діяльність включає всі дії, пов'язані з закупівлею сировини до подальшого створення готового продукту. Мета полягає в тому, щоб зменшити час виконання, тобто час виготовлення.

- логістика розподілу. Це втручається відразу після виготовлення продукту, і це логістика транспорту. Його функція полягає в тому, щоб гарантувати, що вироблені товари надходять до споживача ефективно і швидко, у спосіб і в кількості, попередньо погоджених з останнім.

- зворотна логістика. У цьому випадку повернення товару управляється. Діяльність, пов'язана з цим, така ж, як і для інших видів логістики. Однак його необхідно ретельно спланувати, щоб не заважати іншим складським діям.

Як видно, ланцюг поставок також виконує інші функції, які є частиною альтернативних процесів [11].

Якщо правильно використовувати логістику на виробництві, можна досягти наступних результатів:

- підвищення ефективності виробництва;
- значне скорочення втрат робочого часу;
- зниження трудовитрат;
- підвищити прибутковість компанії;

В іншому випадку можливі такі наслідки:

- знижена якість обслуговування;
- втрата клієнтів;
- збільшення вартості експлуатаційного обладнання;
- неефективна організація матеріальних потоків.

Належне управління та функціонування ланцюга постачання є важливими для будь-якої компанії. Коли ефективність гарантована, це відображається на кінцевих відносинах з клієнтом. Навпаки, помилка в інвентаризації, зберіганні або транспортуванні зашкодить корпоративному іміджу та репутації [34, 37, 53].

Характеристика зовнішніх факторів впливу на управління їх якістю:

- поліпшується обслуговування клієнтів;
- відстежування та контроль є кращими;
- показує конкурентоспроможність галузі;
- більша гнучкість в управлінні;
- оптимізація запасів;
- більша ефективність в організації на роботі;
- більш плавне спілкування;
- більша прибутковість;
- поліпшення відносин з постачальниками.

Підводячи підсумок, можна сказати, що всі компанії стикаються з викликами та труднощами в логістиці, якщо в діяльності та операціях не здійснюється належне управління. З цієї причини його функція дуже актуальна в ланцюжку поставок і значною мірою впливає на відносини з клієнтом [20, 31, 38].

Дійсно, наш спільний польовий досвід і огляди літератури показують, що справжньої співпраці набагато складніше досягти, ніж просто говорити про це, як це роблять багато компаній. Це тому, що:

- проміжок часу – хоча всі говорять про мережеву інтеграцію, більшість компаній мають труднощі з «узгодженням» своїх внутрішніх процесів з клієнтами та постачальниками. Побудова стосунків займає більше часу, ніж написання статті чи бізнес-проспекту;

- IT-інфраструктура – відсутність підключення, єдиної платформи для передачі даних та обміну інформацією;

- довіра – небажання ділитися основною інформацією через конфіденційність або відсутність довіри; це культурний фактор, один із багатьох діючих;

- організаційний дизайн – «функціональні» відокремлені організації зазвичай переважають ролі «керування обліковими записами», призначені для сприяння співпраці між сторонами;

- конкуренція. Виконавчий орган побоюється, що інтеграція може обмежити реагування на серйозні зміни в конкурентному середовищі, або стурбований тим, що поточні постачальники можуть стати майбутніми конкурентами, або що клієнт зворотньо інтегрується в їх сферу;

- страх перед зовнішнім тиском – менші компанії з обмеженими ресурсами побоюються, що «партнери» більших каналів можуть використовувати SCM як опортуністичні наміри для отримання вартості та зменшення маржі;

- силові центри в організації – різні функціональні відділи прагнуть зберегти свою позицію на переговорах, і між ними зазвичай виникають суперечки;

- фінансова сфера – у поточному бізнесі домінує короткострокове мислення, що дуже ускладнює довгострокові угоди. Фінансові та операційні угоди щодо власності на запаси, розподіл інвестиційних витрат і вигод,

об'єднання ресурсів і обмін перспективними бізнес-планами є необхідними для успіху в практиках логістичного управління;

- іншими названими причинами є – конфліктні бізнес-культури; суперечливі цілі та цінності тощо.

Торговий маркетинг і управління продажами є ключовими аспектами будь-якого бізнесу, який прагне досягти успіху на конкурентному ринку. Ці стратегії спрямовані на ефективне розповсюдження продуктів і послуг, побудову міцних відносин із клієнтами та отримання конкурентної переваги в галузі. В основі торгового маркетингу та управління продажами лежить необхідність підтримувати активну клієнтську базу. Це досягається шляхом визначення торгових точок, які регулярно закупають і розповсюджують продукцію компанії, а також підтримкою регулярного спілкування та співпраці, щоб гарантувати, що продукти добре представлені на полицях. Підтримуючи міцні відносини з торговими точками, компанії можуть гарантувати, що вони мають регулярну дистриб'юторську мережу, яка дозволяє їхнім продуктам досягати цільової аудиторії.

Для максимізації продажів також важливо підтримувати оптимальне середнє замовлення з кожної торгової точки. Це гарантує регулярне поповнення товарів, а також те, що торгова точка не закінчиться. Крім того, компанії повинні гарантувати, що їхня продукція добре представлена на торговій полиці, заповнена торгова полиця гарантує, що продукти завжди видимі та легкодоступні для покупців.

Регулярна наявність обов'язкових товарів є ще одним ключовим компонентом ефективного торгового маркетингу та управління продажами. Товари, які необхідно мати на складі, — це ті, на які клієнти постійно користуються попитом і є критично важливими для підтримки лояльності клієнтів. Щоб гарантувати, що ці продукти завжди будуть доступні для покупців, компанії повинні тісно співпрацювати з торговими точками, щоб гарантувати, що вони постійно укомплектовані та легко доступні.

Правильне представлення планограм також важливо для ефективного торгового маркетингу та управління продажами. Планограми - це візуальне зображення того, як товари розташовані на полиці, і вони мають вирішальне значення для того, щоб продукти відображалися так, щоб вони були візуально привабливими для клієнтів, і це максимізує продажі. Співпрацюючи з торговими точками над розробкою правильних планограм, компанії можуть гарантувати, що їхні продукти добре представлені та ефективно просуваються клієнтам.

Розміщення POS (точок продажу) матеріалів є ще одним важливим аспектом торгового маркетингу та управління продажами. POS-матеріали – це маркетингові матеріали, які демонструються поруч із продуктами, щоб рекламувати їх клієнтам. Гарантуючи, що торгові точки мають простір для розміщення цих матеріалів, компанії можуть забезпечити ефективне просування своїх продуктів клієнтам і максимізацію продажів.

Додатковий простір для продукції компанії також важливий для ефективного торгового маркетингу та управління продажами. Компанії повинні працювати з торговими точками, щоб визначити можливості для додаткового простору, наприклад торцевих заглушок або спеціальних дисплеїв, для просування своїх продуктів і стимулювання продажів.

Щоб уникнути дефіциту товарів і підтримувати задоволеність клієнтів, компанії повинні тісно співпрацювати з торговими точками, щоб гарантувати, що ситуацій OOS (немає на складі) не бракує. Регулярний моніторинг рівня запасів і часте спілкування з торговими точками можуть допомогти компаніям уникнути подібних ситуацій і забезпечити постійну доступність продуктів для клієнтів. Нарешті, компанії повинні підтримувати низький рівень товарних залишків, щоб гарантувати, що їхня продукція завжди буде свіжою та високої якості. Регулярний моніторинг товарних залишків може допомогти компаніям переконатися, що їхні продукти не лежать на полицях надто довго, а також що вони завжди свіжі та привабливі для покупців.

Торговий маркетинг і управління продажами є критично важливими стратегіями для будь-якого бізнесу, який прагне досягти успіху на

конкурентному ринку. Підтримуючи активну клієнтську базу, забезпечуючи заповненість торгової полиці, просуваючи продукти, які необхідно мати на складі, розробляючи правильні планограми, розміщуючи POS-матеріали, визначаючи можливості для додаткового простору, уникаючи дефіциту товарів і підтримуючи низький рівень залишків товарів, компанії можуть ефективно просувати свою продукцію, будувати міцні відносини з клієнтами та отримати конкурентну перевагу у своїй галузі. Приділяючи значну увагу торговому маркетингу та управлінню продажами, компанії можуть продовжувати вдосконалювати свої стратегії з часом, підвищуючи ефективність і досягаючи довгострокового успіху.

Таким чином, різні учасники можуть розглядатися як ланки одного ланцюга поставок, ланцюга поставок. Метою цього ланцюга є ефективна трансформація вхідних ресурсів у готову продукцію, яка буде споживана наприкінці процесу. Завдяки координації потоку товарів і послуг між усіма суб'єктами-учасниками та в результаті тісної співпраці між ними відбувається оптимізація процесу, що призводить до збільшення цінності для клієнта: більшої гнучкості, зниження цін і коротші терміни доставки; краща якість обслуговування.

1.3 Методи управління логістичними процесами бізнес-організації

Узагальнення типології логістичних процесів бізнес-організації та характеристики зовнішніх факторів впливу на управління їх якістю вказує на можливість розгляду методів управління логістичними процесами бізнес-організації. Операцією, яка завершує весь логістичний процес, є обробка замовлення. Логістика значно прискорює процес отримання необхідних даних, а також значно підвищує рівень обслуговування. Більшість компаній-постачальників використовують логістичні операції, інтегруючи логістичні

функції в територіальній зоні на основі товарної спрямованості, що може допомогти виробникам знизити витрати на транспортування готової продукції, її зберігання та підвищити якість логістичних послуг [9].

Управління ланцюгом поставок дозволяє компаніям, які виробляють і продають продукти та послуги, оптимізувати свої процеси. Він охоплює весь процес оцінки потреб клієнтів, пошуку матеріалів, створення продуктів і належного їх розповсюдження. Для успішного управління ланцюгом поставок ви можете навчитися правильно організовувати кожен крок і вимірювати його ефективність, щоб знайти можливості для вдосконалення.

Власник логістичного процесу – це структурний підрозділ компанії, який відповідає за логістичний потік на певному етапі управління логістичним процесом.

Вхід логістичного процесу – точка / місце отримання логістичного потоку в залежності від етапу формування логістичного ланцюга.

Вихід логістичного процесу – точка завершення роботи з логічним процесом його власником [13].

Метою управління логістичним процесом на підприємстві є послідовне представлення та опис основних завдань ланцюга, пов'язаних у послідовний та логічний спосіб. Модель логістичних процесів – це опис ланцюга реальності, який розглядається з функціональної та динамічної точок зору.

Потік логістичного процесу зазвичай включає чотири основні етапи: планування, закупівлі, виробництво, запаси та розподіл.

Модель управління логістичним процесом на підприємстві базується на наступних припущеннях:

1. кожна ланка ланцюга поставок розглядається з точки зору основних процесів;
2. послідовні системні процеси в ланцюзі поставок (вхід наступного процесу є одночасно виходом поточного);
3. використання сучасних інформаційних технологій і відповідних методів і інструментів для синхронізації потоків попиту та пропозиції [5].

Етапи управління логістичним процесом на підприємстві:

Етап 1. Виявлення потреб. Цей ефект був пов'язаний з результатом визначення процесу, вихідним параметром. Потреба (продукт) може бути попитом на продукт, послугу або інформацію, яку клієнт приймає. Потреби повідомляються компанії-постачальнику відділу на основі замовлення на закупівлю з детальною специфікацією товарів чи послуг або способів повторного замовлення. Найбільш часто використовуваний метод зміни порядку базується на:

1. методах моделювання, напр. Метод Монте-Карло;
2. аналіз сценаріїв, пов'язаний із запасами з мінімальною вартістю при впорядкуванні оптимальних параметрів, напр. Розмір пропозиції та мінімальний рівень адміністративного запасу;
3. детерміновані та стохастичні методи, засновані на економічному розмірі доставки інформації, розмірі страхового запасу та періодичній перевірці;
4. методи групової закупівлі товарів;
5. методи замовлення з обмеженим капіталом і в умовах розриву попиту.

Етап 2. Опис. На цьому етапі складається детальний опис товару, який є джерелом інформації для потенційних постачальників. Існує кілька способів опису продукту або послуги, і всі вони повинні точно доносити інформацію постачальників до потреб клієнтів. Основні методи опису продукту або послуги можуть включати:

1. опис за жанром або стандартом (стандартні продукти та послуги, партнери ланцюга постачання обізнані про потреби ринку);
2. опис за брендом (продукти та послуги з одного бажаного постачальника);
3. опис за специфікацією (необхідний детальний опис продукту чи послуги, наприклад, процес виробництва, системи керування, фізичні розміри);
4. опис за результатом (наприклад, технічна підтримка в роботі пристрою).

Етап 3. Ідентифікація та оцінка постачальників. У цій операції організація визначає критерії оцінки ідентифікованих потенційних зовнішніх постачальників. Це можуть бути, наприклад здатність проектувати продукти,

рівень менеджменту, стан компанії, планування та структура витрат, можливість налагодити довгострокову співпрацю, системи планування та контролю тощо.

Етап 4. Вибір постачальника. Завершення ідентифікації та оцінки є ще однією діяльністю, пов'язаною з остаточним вибором постачальника. Цей вибір можна зробити зі списку бажаних постачальників або шляхом організації тендеру чи проведення переговорів.

Етап 5. Підготовка договору. Ця дія пов'язана з оформленням документа, який уповноважує постачальника на поставку товару. У ньому встановлюються умови, тобто. Ціна, термін і місце поставки та вимоги до якості. Дуже часто на цьому етапі використовується технологія EDI (Electronic Data Interchange). Базуючись на Інтернеті, реальні потреби клієнтів надходять до постачальників, часто минаючи проміжні ланки. Термін виконання також скорочується, це мінімізує обсяги запасів і тим самим зменшує витрати на логістику.

Етап 6. Контроль виконання. Ця діяльність пов'язана з визначенням статусу замовлення на кожному етапі проекту.

Етап 7. Прийом і контроль. Ця діяльність включає прийняття продукту відповідно до специфікацій контракту та його кількісну та якісну перевірку. Можна використовувати статистичні методи збору та контролю якості товарів. Використання статистичного контролю якості шляхом оцінки альтернативи за допомогою невеликих вибірок описано далі в цій статті.

Етап 8. Затвердження рахунків та оплата. Після отримання продукту компанія зазвичай здійснює електронний переказ коштів на банківський рахунок постачальника.

Етап 9. Оновлення даних. Процес можна повторювати, тому після виконання замовлень відбувається оновлення бази даних про співпрацю з постачальниками [12].

Логістика має велике значення в глобалізації виробництва і торгівлі. У результаті виникає найбільша потреба кожної організації в логістиці, оскільки більшість витрат становлять, наприклад, транспортні витрати. Якщо в цьому

випадку організація починає шукати фінансові ресурси за кордоном, частка логістичних витрат зростає [30].

Основними відмінними характеристиками функціонування логістичних систем є:

- наявність великого асортименту товарів;
- активний попит на товари;
- великі вимоги до обслуговування;
- наявність посередників;
- невелика відстань між складською мережею та клієнтом;
- здійснення успішного просування товару на ринок неможливо без вирішення проблем, пов'язаних з логістичними послугами [23, 29, 45].

Графік залежності річних витрат на придбання і зберігання матеріалів від величини партії поставки узагальнено на рис. 1.1.

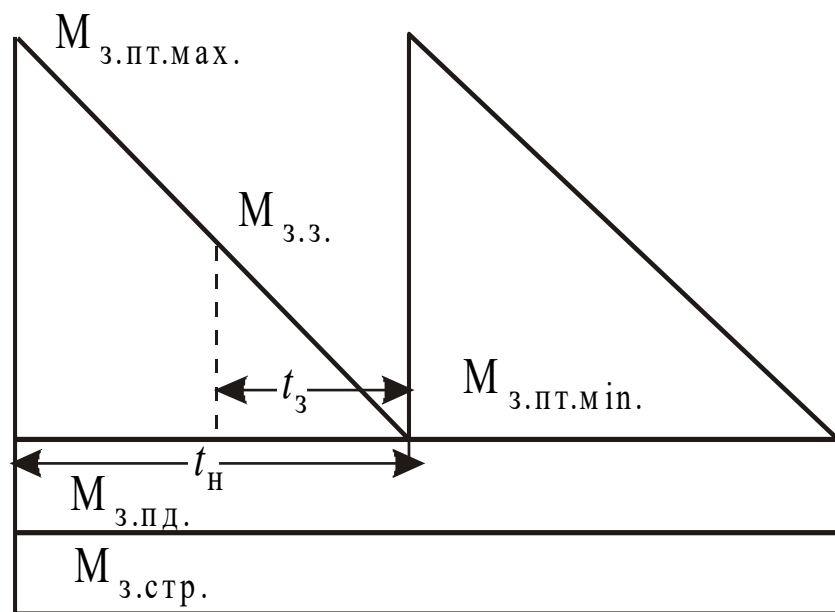


Рисунок 1.1 - Графік залежності річних витрат на придбання і зберігання матеріалів від величини партії поставки [39].

Заміна запасів матеріалів даними про можливість їх отримання вважається однією з цілей компанії в галузі логістики. Відповідно, існує багато методів для цього. Давайте розглянемо методику під назвою «АВС», згідно з якою всі вироблені продукти діляться на три види [15]:

- продукти групи А. Вони мають найбільшу вартість (75-80% від загальної вартості продукції, що зберігається на складі), але лише 10-20% від загальної кількості продукції.

- продукти групи Б. Вони мають середню вартість (приблизно 10-15% вартості всієї продукції), але складають 30-40% продукції, що зберігається.

- продукти групи С. Мають найменшу собівартість (5-10% від загальної вартості продукції) і найбільшу масу (близько 40-50% від загального обсягу зберігання).

Провівши необхідні дослідження, можна зробити висновок, що 20% продукції на складі потребують 80% коштів, вкладених у запаси.

Цей висновок свідчить про те, що значна частка готівки підприємства гине при зберіганні невеликої кількості продукту, тобто це вважається марною тратою грошей. Принципи логістики широко використовуються в роботі американських і європейських бізнес-структур. Якщо говорити про внутрішній ринок, то тут є велика потреба в аналізі та перегляді принципів діяльності організацій. Цю проблему можна вирішити, застосувавши логістичну концепцію [7].

Застосування методів ощадливого виробництва в логістиці (КАНБАН, Система 5S, «точно вчасно» та ін.) дозволяє підвищити продуктивність компанії, продуктивність праці, поліпшити якість продукції, скоротити втрати та виключити витрати виробництва.

Використовуючи принцип «точно вчасно», можна досягти: виключення витрат, утворення непотрібних запасів, а також часу очікування; значне зниження витрат; скорочення витрат; підвищення якості обслуговування [14, 27, 33].

Отже, логістика має велике значення для компаній, оскільки ті, хто використовує її принципи, мають усі можливості організувати виробничий обіг власних компаній, здійснювати закупівлю сировини та необхідних матеріалів, вибирати постачальників.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ФОКСТРОТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристик діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот»

Узагальнення теоретико-методичних основ управління логістичними процесами на підприємстві дає змогу встановити галузеві особливості використання практичних підходів. Перш за все актуальним є надання загальної організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот».

Об'єктом аналізу є господарська та логістична діяльність ТОВ «Група компаній «Фокстрот», тому слід встановити особливості бізнесу даної організації:

- компанія діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю (обумовлено потребою в захисті власників та їх відповідальності);
- компанія зареєстрована в 2004 році, тобто має добру ділову репутацію;
- статутний капітал в 2023 році складав 160 млн. грн.;
- основні види діяльності – неспеціалізована оптова торгівля, здавання в оренду нерухомого майна, лізинг інтелектуальної вартості та торгових марок;
- головним засновником є "ФОКСТРОТ ХОЛДІНГ ОВЕРСІЗ ЛІМІТЕД" (Кіпр), що має 100% вартості прав на дану ТОВ;
- кінцевим бенефіціаром є Омсон Айвор, громадянин Сейшельських островів, що вказує на офшорний характер бізнесу компанії в Україні;
- компанія має 32 торгові марки, що вказує на активне використання інтелектуальної вартості на ринку електроніки України.

В табл. 2.1 наведено показники розвитку бізнесу ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в 2020-2022 рр..

Таблиця 2.1 - Показники розвитку бізнесу ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Необоротні активи	652,0	436,0	381,0	-271,0	-41,6
Оборотні активи	67287,0	68607,0	68600,0	1313,0	2,0
Активи	67939,0	69043,0	68981,0	1042,0	1,5
Власний капітал	65237,0	65168,0	65116,0	-121,0	-0,2
Короткострокові борги	2560,0	3874,0	3865,0	1305,0	51,0

Джерело: розраховано автором

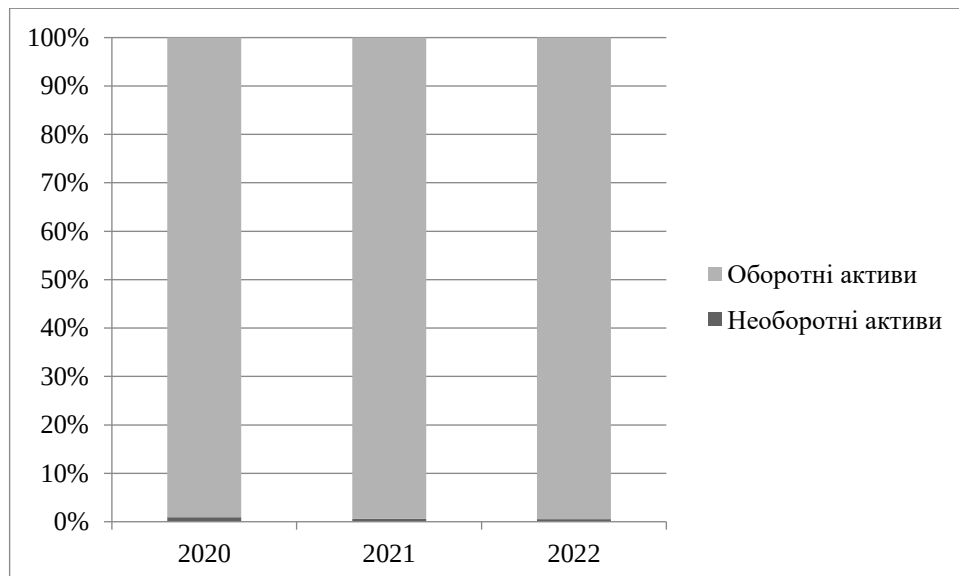


Рисунок 2.1 – Структура активів ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором

Показники розвитку бізнесу ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в 2020-2022 рр. вказують, що необоротні активи зменшилися на 271 тис. грн. (на 41,6%), а оборотні зросли – на 1313 тис. грн. (2,0%), а загалом валюта балансу зросла на 1042 тис. грн. (на 1,5%), що було обумовлено торговельним характером розвитку бізнесу. В складі активів переважали оборотні активи, а їх частка була сталою (рис. 2.1), що було обумовлено галузевою належністю компанії.

В складі пасивів були наявні всі джерела фінансування (рис. 2.2), зокрема, власний капітал зменшився на 121 тис. грн. (на 0,2%), що вказує на високий рівень фінансової автономії бізнесу, а поточні борги – зросли на 1305 тис. грн. (на 51%), що вказує на диверсифікований характер фінансування бізнесу.

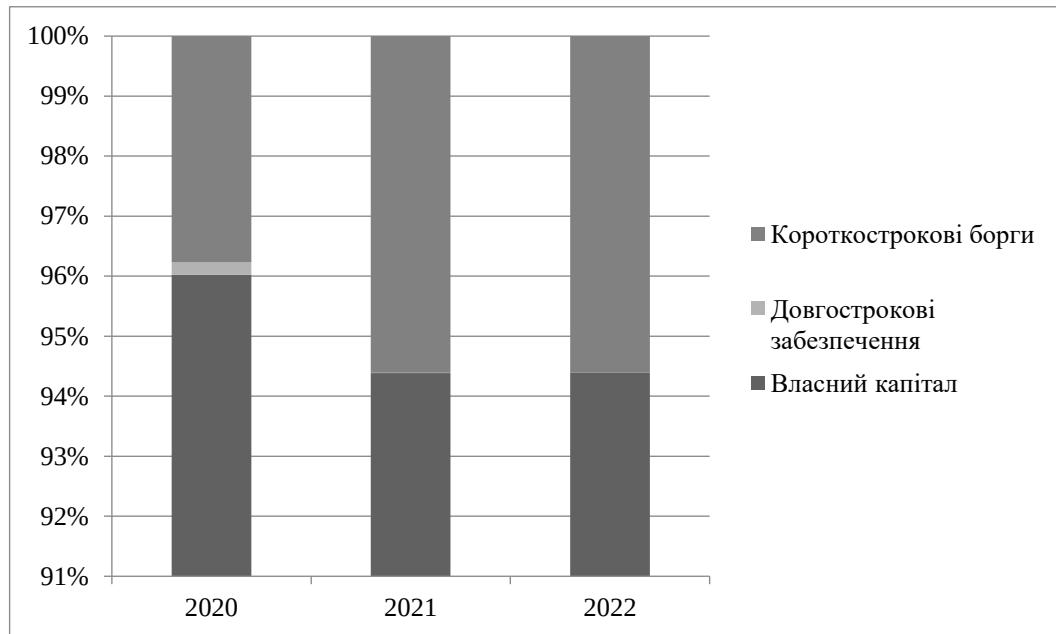


Рисунок 2.2 – Структура пасивів ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором

Узагальнення організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» вказує, що дана компанія проводить свою діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі електричною. Дана компанія має не лише мережу точок продажу в великих торгових центрах та окремих магазинах, але й активно просуває продажі через інтернет та доставку товарів засобами пошти, що визначає специфіку організації логістичної діяльності компанії та управління її логістичними процесами.

2.2 Аналіз логістичної системи та оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот»

Узагальнення організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» вказує на потребу проведення аналізу логістичної системи та оцінювання ефективності управління логістичними процесами. Відповідальність за організацію логістичними процесами на підприємстві є:

- керівник ТОВ «Група компаній «Фокстрот»;
- начальник відділу логістики;
- керівники магазинів та регіональних складів компанії.

В компанії логістичні процеси поділені на:

- процеси постачання товарів на склади компанії;
- процеси транспортування товарів зі складів в магазини;
- збут товарів з складів засобами поштового зв'язку;
- збут товарів з магазинів кінцевим споживачам.

В компанії проводяться планування, контроль та реалізації логістики на кожен квартал. На показники логістики та збуту впливають сезонність, активність рекламної діяльності та зусилля виробників та збутовиків товарів.

Показниками ефективності системи логістики компанії є :

- термін доставки, що за останні 3 роки скоротився на 3 дні з 6,3 до 3,3 днів в середньому, що загалом позитивно впливає на стан лояльності клієнтів до компанії;
- рівень негативний відзивів на умови та термін доставки скоротився з 12% до 8% за 3 роки (на 4%), що позитивно вказує на управління оптимізацією логістичними процесами компанії;
- рівень складського завантаження зменшився на 12% (з 30% до 18%), що вказує на покращення стану складської логістики в оперативній та стратегічній перспективі, зменшення складського завантаження та оптимізації витрат на логістику за рахунок пришвидшення оборотності товарів.

Управління ланцюгом поставок в ТОВ «Група компаній «Фокстрот» – це процес управління рухом сировини та деталей від початку виробництва до доставки до споживача. У багатьох організаціях рішення щодо оперативного ланцюга поставок приймаються сотні разів щодня, впливаючи на те, як продукти розробляються, виготовляються, переміщуються та продаються. Складність ланцюга постачання залежить від розміру підприємства, складності та кількості вироблених товарів, але більшість ланцюгів постачання мають такі спільні елементи, як:

- Клієнти: Клієнти починають ланцюжок подій, коли вони вирішують придбати продукт, який компанія пропонує на продаж. Якщо продукт має бути виготовлений, замовлення клієнта міститиме вимогу, яку має виконати виробниче підприємство.

- Планування: Відділ планування створить виробничий план для виробництва продукції для виконання замовлень клієнта. Щоб виготовити продукцію, компанія повинна буде придбати необхідну сировину.

- Закупівлі: Відділ закупівель отримує перелік сировини та послуг, необхідних виробничому відділу для виконання замовлень клієнтів.

- Інвентар: сировина отримується від постачальників, перевіряється на якість і точність і переміщується на склад.

- Виробництво: на основі виробничого плану сировина переміщується у виробничу зону. Ця сировина використовується для виготовлення готової продукції, замовленої клієнтом, а потім відправляється на склад, де очікує відправлення.

Транспортування: коли готова продукція надходить на склад, відділ доставки визначає найефективніший спосіб доставки продукції, щоб вона була доставлена до дати, зазначеної клієнтом, або раніше.

Менеджер, який працює у сфері виїзної логістики, буде зосереджений на двох питаннях: зберіганні та транспортуванні. Він або вона використовуватиме методи складування, щоб зберегти готову продукцію в безпеці та доступності. Оскільки продукцію в будь-який момент може знадобитися перемістити до

клієнта, правильна організація має вирішальне значення. Зберігання якомога меншої кількості продуктів може бути вигідним, оскільки продукти, що зберігаються, не приносять грошей, тому менеджеру з логістики виїзного транспорту часто доводиться збалансовувати економію витрат компанії з попитом споживачів. Транспортна функція є, безумовно, найскладнішою частиною вихідної логістики. Без транспорту просто немає логістики. З цієї причини надзвичайно важливо мати можливість переміщувати продукт з одного місця в інше якнайшвидшим, найефективнішим і ефективним способом. Оскільки транспортування пов'язане з коливаннями, необхідно враховувати такі фактори, як затримки та зміни вартості палива, щоб охопити всі можливі сценарії, які можуть поставити під загрозу ефективне переміщення товарів.

Проведений аналіз логістичної системи та оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» вказує на превалювання складської та збутової логістики, що зумовлено товарним напрямком бізнесу, наявністю широкого асортименту товарів різних розмірів та умов зберігання та транспортування. Існування доставки B2B та B2C встановлює широке поширення логістичних процесів доставки товарів до кінцевого споживача з використанням послуг доставки компанії або поштових служб, або само вивозу клієнтом як з магазинів мережі, так і з відділень поштових служб. Загалом логістичну діяльність компанії слід оцінити як задовільну, оскільки рівень задоволення клієнтів послугами логістики є добрим, а затримки та логістичні процеси з відхиленнями були мінімальними.

2.3 Проєкт удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища

Проведений аналіз логістичної системи та оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» вказує

на можливість коригування логістичної системи за рахунок удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища.

Управління логістикою є основою будь-якого бізнесу, оскільки воно забезпечує максимально ефективну роботу доставки, доставки та управління ланцюгом поставок. Для підприємств, які хочуть обігнати конкуренцію, вдосконалення процесу управління логістикою є першим кроком до підвищення операційної ефективності та продуктивності.

У будь-якому аспекті бізнесу, особливо в логістиці, завжди є можливості для вдосконалення, а ефективне використання ресурсів — це більше, ніж половина справи.

Виділимо 5 векторів оптимізації логістичних процесів:

1. Слід зосередити на часі від замовлення до доставки та планувати відповідно. Задоволення клієнтів є кінцевою метою будь-якого логістичного ланцюга, оскільки воно впливає на сприйняття вашої компанії. Час, який проходить від розміщення замовлення до доставки, є одним із найважливіших аспектів взаємодії з клієнтами та головним вирішальним фактором, який визначає їхню думку про вашу компанію. Немає значення, наскільки добре ви керуєте всіма іншими аспектами своїх бізнес-операцій, якщо на думку ваших клієнтів впливають довгі терміни виконання замовлення. Оскільки задіяно кілька відділів і співробітників, для скорочення часу виконання замовлення може знадобитися впоратися з процесом виконання замовлення в цілому.

2. Слід переглянути стандартні операційні процедури. Щоб звести до мінімуму неефективність виробництва та допомогти всій вашій команді працювати як згуртована одиниця, внесіть деякі зміни до своїх клієнтів. Це не такий складний виклик, як може здатися, оскільки кілька маленьких кроків можуть дати великі результати. Зосередьтеся на покращенні інформаційного потоку через логістичний ланцюг і продовжуйте далі. Запровадьте систему подвійної перевірки, щоб зменшити кількість людських помилок і дублікатів поставок, роздрукуйте та відобразіть ключову термінологію політики в усьому

закладі, використовуйте аналітичні звіти, щоб щоденно, щотижнево та щомісяця ділитися зі своєю командою поведінкою ринку та тенденціями продажів і переконайтеся, що люди чітко розуміють свої ролі та обов'язки.

3. Слід вивчити особливості транспортування та модернізацію для економії витрат і часу. Транспортування часто є найбільшою витратою в логістиці, особливо якщо воно не сплановано та реалізовано належним чином. Це також має великий вплив на терміни доставки та повернення інвестицій, особливо якщо товари пошкоджені під час транспортування. Незалежно від галузі зростання транспортних витрат зазвичай призводить до зростання цін на товари. Проаналізуйте кожен аспект транспортного процесу, щоб визначити, де витрати найбільші. Почніть із маршруту доставки та планування вантажу, вибираючи найкоротший і найбезпечніший маршрут і використовуючи автомобільні ваги, щоб транспортні засоби перевозили повний вантаж. Упаковка продукту також повинна бути розроблена таким чином, щоб мінімізувати розмір і вагу без шкоди для безпеки.

4. Слід оптимізувати управління складом для максимальної продуктивності. Належне управління складом є важливим аспектом будь-якого логістичного процесу, оскільки воно впливає на все, починаючи від часу виконання замовлення до управління запасами та навіть якості продукції. Ефективність складських операцій значною мірою визначається типом продукту (швидкопсувний або нешвидкопсувний, яке середовище вимагає тощо). Незалежно від того, які товари зберігаються, певні вдосконалення можуть допомогти вам зменшити втрати та прискорити операції. Наприклад, ви можете максимально збільшити простір для зберігання, використовуючи вертикальні колони та застосувавши промислові ваги як частину обладнання для обробки матеріалів, щоб допомогти персоналу складу зважувати товари швидше й точніше.

5. Слід впроваджувати автоматизацію та максимально використовувати нові технології. Останні кілька років були справді захоплюючими з точки зору технологічних інновацій, особливо автоматизації в бізнес-логістиці. Сучасні

інструменти та системи розроблені для прискорення ефективності організації та часу виконання за рахунок зменшення ручного втручання та усунення людської помилки. Тож настав час їх усиновити. Від інтелектуальних ваг, які інтегруються з системами управління складом і відстежують запаси, до бізнес-процесів і комунікаційного програмного забезпечення, яке забезпечує оновлення в режимі реального часу для будь-якого аспекту руху товарів, є індивідуальне рішення практично для будь-якої проблеми логістики, з якою ви можете зіткнутися сьогодні.

Розрахунок оптимального розміру замовлення. Оптимальний розмір замовлення розраховується за формулою Вільсона:

$$q_0 = \frac{\sqrt{2C_1Q}}{C_2} \quad (1.1)$$

де q_0 - оптимальний розмір замовлення, шт.;

$C_1 = 200$, вартість виконання одного замовлення, грн.;

$Q = 5500$, потреба у товарно-матеріальних цінностях за певний період (рік), шт.;

$C_2 = 50$, витрати зміст одиниці запасу, грн./шт.

$$q_0 = \frac{\sqrt{2 \times 200 \times 5500}}{50} = 209,76 \quad (1.2)$$

Оптимальний середній рівень запасу:

$$\overline{q_{opt}} = \frac{q_0}{2} = \frac{209,76}{2} = 104,88 \quad (1.3)$$

Оптимальна періодичність поповнення запасів:

$$T_{opt} = \frac{q_0}{Q} = \frac{209,76}{5500} = 0,0381 \text{ (рік)} \text{ або } 0,0381 \times 260 = 10 \text{ днів} \quad (1.4)$$

Інтервал часу між замовленнями за умови дотримання оптимальної партії постачання.

$$t = \frac{N}{n} \quad (1.5)$$

де N – кількість робочих днів на рік;

n – кількість партій поставок у період (рік);

$$n = \frac{Q}{q_0} = \frac{5500}{209,76} = 26,22 \quad (1.6)$$

$$t = \frac{260}{26,22} = 9,92 \text{ (днів)} \quad (1.7)$$

Точка замовлення

$$h_0 = \frac{(t - [?][?]u) \times Q}{N} = \frac{(9,92 - 7) \times 5500}{260} = 61,77 \text{ (шт)} \quad (1.8)$$

3. Загальнорічні витрати по складу протягом року складуть:

$$TCU = \frac{C_1}{T_{opt}} + C_2 q_{opt} = \frac{200}{0,0381} + 50 \times 104,88 = 10488,09 \quad (1.9)$$

Загальні витрати

$$TC = p \times Q + TCU = p \times 5500 + 10488.09 \text{ грн.} \quad (1.10)$$

де p – закупівельна ціна, грн. за 1 од.

Порядок розрахунку параметрів системи керування запасами з фіксованим розміром замовлення наведено в табл. 2.3.

Розмір замовлення розраховується за такою формулою:

$$q_z = Z_{\max} - Z_{\text{факт}} + Z_{\text{потр}}$$

де q_z - розмір замовлення, шт.;

$Z_{\max}$ – максимальний бажаний запас, од.;

$Z_{\text{факт}}$ - фактичний рівень запасів на момент перевірки, од.;

$Z_{\text{потр}}$ – очікуване споживання під час поставки, од.

Таблиця 2.3 – Порядок розрахунку параметрів системи керування запасами з фіксованим розміром замовлення.

N	Показник	Порядок розрахунку	Значення
1	Потреба, шт.	-	5500
2	Оптимальний розмір замовлення, шт.	По формулі	209.76
3	Час постачання, дні	-	7
4	Можлива затримка постачання, дні	-	1
5	Очікуване добове споживання, шт./день	[1] : [кількість робочих днів]	21.15
6	Термін витрачання замовлення, дні	[2] : [5]	9.92
7	Очікуване споживання під час поставки, од.	[3] x [5]	148.05
8	Максимальне споживання за час постачання, шт.	([3] + [4]) x [5]	169.2
9	Гарантійний запас, од.	[8] - [7]	21.15
10	Пороговий рівень запасу, од.	[9] + [7]	169.2
11	Максимальний бажаний запас, од.	[9] + [2]	230.91
12	Термін витрати запасу до порогового рівня, дні, од.	([11] - [10]) : [5]	2.92

Джерело: розраховано автором

Розмір замовлення із фіксованим інтервалом часу між замовленнями. Порядок розрахунку параметрів системи керування запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями узагальнено в табл. 2.4.

$$q_3 = 21.15 - 100 + 148.05 = 69.2 \text{ од.}$$

Отже, оптимальний розмір замовлення буде складати 70 од. товарів при існуванні в 22 од. товару запасу та терміні поставки в 7 днів.

Таблиця 2.4 – Порядок розрахунку параметрів системи керування запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

N	Показник	Порядок розрахунку	Значення
1	Потреба, шт.	-	5500
2	Інтервал часу між замовленнями, дні	-	9.92
3	Час постачання, дні	-	7
4	Можлива затримка постачання, дні	-	1
5	Очікуване добове споживання, шт./день	[1] : [кількість робочих днів]	21.15
6	Очікуване споживання під час поставки, од.	[3] x [5]	148.05
7	Максимальне споживання за час постачання, од.	([3] + [4]) x [5]	169.2
8	Гарантійний запас, од.	[7] - [6]	21.15
9	Максимальний бажаний запас, од.	[8] + [2] x [5]	230.96
10	Розмір замовлення, од.	По формулі	69.2

11	Максимальний бажаний запас, од.	$[9] + [2]$	230.91
12	Термін витрати запасу до порогового рівня, дні, од.	$([11] - [10]) : [5]$	2.92

Джерело: розраховано автором

Наведений проєкт удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища вказує на можливість коригування організації складської логістики за рахунок активізації інтернет продажу та дистанційної доставки з використанням сторонніх організацій, що дозволить отримати не лише позитивний економічний ефект, але й активізувати збут та покращити якість логістики на фоні зменшення часу на доставку.

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення особливостей управління логістичними процесами на підприємстві зроблено наступні висновки та пропозиції:

Під логістикою компанії слід розуміти сукупність методів, прийомів та інструментів з постачання на підприємство ресурсів та збуту готової продукції. Зв'язок між маркетинговою діяльністю та логістикою та комерційною дистрибуцією є тісним та інтенсивним, аж до того, що залежно від підходу, застосованого до їхнього аналізу, важко встановити їхні відповідні межі та відмінності. Народження логістики під захистом маркетингу, як наукової дисципліни, означає, що вони мають чітко спільну історію та зміст. Більшість авторів збігаються в розумінні маркетингу як загальної системи діяльності, яка включає набір процесів, за допомогою яких визначаються потреби та бажання споживачів з метою їх найкращого задоволення, сприяючи обміну продуктами та/або цінні послуги з ними в обмін на прибуток або користь для компанії чи організації.

Різні учасники можуть розглядатися як ланки одного ланцюга поставок, ланцюга поставок. Метою цього ланцюга є ефективна трансформація вхідних ресурсів у готову продукцію, яка буде споживана наприкінці процесу. Завдяки координації потоку товарів і послуг між усіма суб'єктами-учасниками та в результаті тісної співпраці між ними відбувається оптимізація процесу, що призводить до збільшення цінності для клієнта: більшої гнучкості, зниження цін і коротші терміни доставки; краща якість обслуговування.

Логістика має велике значення для компаній, оскільки ті, хто використовує її принципи, мають усі можливості організувати виробничий обіг власних компаній, здійснювати закупівлю сировини та необхідних матеріалів, вибирати постачальників.

Узагальнення організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Група компаній «Фокстрот» вказує, що дана компанія проводить свою

діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі електричною. Дана компанія має не лише мережу точок продажу в великих торгових центрах та окремих магазинах, але й активно просуває продажі через інтернет та доставку товарів засобами пошти, що визначає специфіку організації логістичної діяльності компанії та управління її логістичними процесами.

Проведений аналіз логістичної системи та оцінювання ефективності управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» вказує на превалювання складської та збутової логістики, що зумовлено товарним напрямком бізнесу, наявністю широкого асортименту товарів різних розмірів та умов зберігання та транспортування. Існування доставки B2B та B2C встановлює широке поширення логістичних процесів доставки товарів до кінцевого споживача з використанням послуг доставки компанії або поштових служб, або само вивозу клієнтом як з магазинів мережі, так і з відділень поштових служб. Загалом логістичну діяльність компанії слід оцінити як задовільну, оскільки рівень задоволення клієнтів послугами логістики є добрим, а затримки та логістичні процеси з відхиленнями були мінімальними.

Наведений проєкт удосконалення управління логістичними процесами ТОВ «Група компаній «Фокстрот» в умовах турбулентного середовища вказує на можливість коригування організації складської логістики за рахунок активізації інтернет продажу та дистанційної доставки з використанням сторонніх організацій, що дозволить отримати не лише позитивний економічний ефект, але й активізувати збут та покращити якість логістики на фоні зменшення часу на доставку.

Наведені пропозиції дозволять якісно покращити систему управління логістичними процесами бізнесу за рахунок більш ефективного управління складською та збутовою логістикою компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрій К. Л. Методичні аспекти аналізу ефективності функціонування логістичної системи підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 4. С. 34-42.
2. Барабанова Ю. Є. Економічна оцінка стану та ефективності функціонування транспортно-логістичної системи України. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 61-73.
3. Вавілова В. В. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичної системи аптечної мережі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 9(1). С. 5-7.
4. Верхоглядова Н. І. Методичний підхід до забезпечення ефективності управління будівельним підприємством на засадах логістичної концепції. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*- 2013. № 2. С. 121-127.
5. Гадецька С. В. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 292-301.
6. Ганжуренко І. В. Маркетингові стратегії як основа здійснення збутової та логістичної діяльності аграрного підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 433-444.
7. Гринько О. В. Ефективність логістичної діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 9. С. 32-36
8. Денисюк С. П. Підвищення ефективності транспортно-логістичної галузі. *Енергоефективність складських приміщень. Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2016. № 3. С. 22-39.
9. Дращниця С. А. Удосконалення логістичної діяльності підприємства за методом ієрархій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 70-73.
10. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. К.: КНЕУ. 2003. 284 с.

11. Каличева Н. Є. Роль транспорту у забезпеченні ефективності функціонування маркетингово-товарно-логістичної схеми підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 56. С. 41-45.
12. Кобилух О. Я. Аудит логістичної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. №3(1). С. 161-165.
13. Коджебаш А. П. Ефективність транспортно-логістичної системи управління відходами в контексті розвитку циркулярної економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 97-106.
14. Колодізева Т. О. Визначення ланцюгів поставок та їхня роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 133-139.
15. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі. *Інноваційна економіка*. 2014. № 2 (51). С. 131-136
16. Корольчук О. П. Оцінювання логістичної ефективності каналів розподілу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2010. Вип. 26(1). С. 43-46.
17. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 4.С. 59-66.
18. Криворучко О. М. Модель аналізу результативності логістичної діяльності. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 129-140.
19. Крикавський Є. В. Логістичні системи: Навч.посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2009. 264 с.
20. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Ви-во Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 804 с.
21. Левченко В.О. Оцінка ефективності логістичної системи мережі з використанням інтегрального підходу. *Інтелект XXI*. 2015. №2. С. 93-100.

22. Маковецьва О.В. Напрямки підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 436-442.
23. Мандич О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів при формуванні маркетингової та логістичної діяльності інтегрованих підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4.
24. Маслак О. І. Функціональні особливості логістичної діяльності машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 227-233.
25. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Систематизація аналітичних задач за основними видами логістичної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (2). С. 85-88.
26. Міщенко М. Використання економіко-математичних методів для підвищення ефективності логістичної діяльності. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. Вип. 36. С. 208-215.
27. Молнар О. С. Методологія визначення логістичної ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 34-37.
28. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 165 с.
29. Мусатенко О.В. Підвищення ефективності логістичної системи постачань з використанням автомобільного транспорту : автореф. дис.. канд. техн. наук. Нац. трансп. ун-т. Київ. 2018. 20 с.
30. Панчишин Я. М. Ефективність інноваційної логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 27. С. 86-87.
31. Пстухова О. М. Домінанти розвитку логістичної діяльності підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування*. 2018. № 4. С. 87-91.
32. Пивоваров М. Г. Агентне моделювання як інструмент оцінки ефективності функціонування логістичної системи металургійного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 119-123.

33. Попов О. І. Механізми й інструменти підвищення ефективності логістичної діяльності агрохолдингів. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2013. Вип. 33. С. 262-268.
34. Птащенко О. В. Особливості логістичної діяльності в різних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 234-239.
35. Репіч Т. А. Ефективність логістичної системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. С. 89-91.
36. Репіч Т. А. Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства (на прикладі ПАТ "Яготинський маслозавод"). *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 84-87.
37. Решетник М., Шумаєв В. Оцінка витрат та ефективності функціонування логістичної системи підприємства. *РИЗИК*. 2005. № 1. С. 44-47.
38. Руденко Г.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах : дис. канд. екон. наук. Харк. нац. екон. ун-т. Х. 2011. 272 арк.
39. Рудківський О. А. Формування логістичної стратегії молокопереробного підприємства та ефективність її реалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 9(4).- С. 136-140.
40. Смирнова Н. В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(3). С. 54-59.
41. Соколовський С. А. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 236-245.
42. Стоколяс В. С. Ефективність транспортної логістики як складової логістичної системи. *Ефективна економіка*. 2014. № 7.
43. Струнін В. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. №1.

44. Сумець О. М. Змістовий аналіз категорій "ефективність" і "результативність" логістичної діяльності. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2014. № 6. С. 185-191.
45. Сумець О. М. Інформаційна система управління потоками відходів як засіб забезпечення безпеки й ефективності логістичної діяльності підприємств олійно-жирової галузі. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 4. С. 228-234.
46. Сумець О. М. Інформаційна система управління потоками відходів як засіб забезпечення безпеки й ефективності логістичної діяльності підприємств олійно-жирової галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 12. С. 105-110.
47. Сумець О. М. Система оцінних показників ефективності логістичної діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 3(2). С. 230-234.
48. Тарасюк Г. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2. С. 223-231.
49. Ткач О. В. Напрями мінімізації ризиків логістичної системи підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 125-130.
50. Тюріна Н. М. Логістика : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2015. 392 с.
51. Уварова А. Є. Методичні засади оцінювання організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 113-122.
52. Уварова А. Є. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 3. С. 207-215.

53. Федорова Т. Ф. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи. *Комунальне господарство міст. Серія : Технічні науки та архітектура*. 2014. Вип. 116. С. 100-102.
54. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. 322 с.
55. Шталь Т. В. Визначення ієрархії локальних компонент організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 57-65.
56. Шталь Т. В. Оцінка організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 196-209.
57. Шульгіна Л. М. Ефективність міжнародної транспортної логістики як складової логістичної системи. *Молодий вчений*. 2018. № 4(1). С. 168-171.
58. Хобта В. М. Підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на основі аутсорсингу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 3(3). С. 127-130.
59. Чернописька Н. В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2015. № 608. С. 265–271.
60. Циганюк Н. Є. Інтенсифікація потоку рекреантів і транспортного потоку як метод підвищення ефективності діяльності логістичної рекреаційної системи регіонів України. *Молодий вчений*. 2014. № 10(13)(2). С. 23-25.
61. Юринець В.Є. Основи логістики: навч. пос. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 211 с.
62. Офіційний сайт групи компаній Фокстрот. URL: https://foxtrotgroup.com.ua/about/who_we_are.html (дата звернення 1.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А Баланс (Звіт про фінансовий стан) в 2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	320.00	283.00
первісна вартість	1001	653.00	624.00
накопичена амортизація	1002	333.00	341.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	88.00	80.00
Основні засоби	1010	12.00	2.00
первісна вартість	1011	1 502.00	1 493.00
знос	1012	1 490.00	1 491.00
інші фінансові інвестиції	1035	16.00	16.00
Усього за розділом I	1095	436.00	381.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	309.00	275.00
Товари	1104	309.00	275.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 440.00	2 962.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 723.00	11 417.00
з бюджетом	1135	7.00	26.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43 227.00	39 924.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 349.00	8 547.00
Рахунки в банках	1167	4 349.00	8 547.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 583.00	3 479.00
Інші оборотні активи	1190	1 969.00	1 970.00
Усього за розділом II	1195	68 607.00	68 600.00
Баланс	1300	69 043.00	68 981.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	160 000.00	160 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-94 832.00	-94 884.00
Усього за розділом I	1495	65 168.00	65 116.00
Довгострокові забезпечення	1520	1.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1.00	
Усього за розділом II	1595	1.00	
товари, роботи, послуги	1615	16.00	4.00
розрахунками з бюджетом	1620	2.00	1.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2.00	1.00
розрахунками з оплати праці	1630	1.00	1.00
Поточні забезпечення	1660	7.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 855.00	3 852.00
Усього за розділом III	1695	3 874.00	3 865.00
Баланс	1900	69 043.00	68 981.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285.00	7 071.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54.00	5 193.00
Валовий: прибуток	2090	231.00	1 878.00
Інші операційні доходи	2120	242.00	548.00
Адміністративні витрати	2130	356.00	2 352.00
Витрати на збут	2150	119.00	
Інші операційні витрати	2180	314.00	24.00
збиток	2195	197.00	69.00
Інші фінансові доходи	2220	476.00	
Інші доходи	2240	301.00	4.00
Інші витрати	2270	157.00	481.00
збиток	2295	53.00	70.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1.00	2.00
збиток	2355	52.00	68.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) в 2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	375.00	320.00
первісна вартість	1001	653.00	653.00
накопичена амортизація	1002	278.00	333.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	149.00	88.00
Основні засоби	1010	112.00	12.00
первісна вартість	1011	1 981.00	1 502.00
знос	1012	1 869.00	1 490.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	16.00	16.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	652.00	436.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	307.00	309.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	307.00	309.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 993.00	3 440.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 270.00	11 723.00
з бюджетом	1135	35.00	7.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39 890.00	43 227.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 284.00	4 349.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	9 284.00	4 349.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 487.00	3 583.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	21.00	1 969.00
Усього за розділом II	1195	67 287.00	68 607.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	67 939.00	69 043.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	160 000.00	160 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-94 763.00	-94 832.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	65 237.00	65 168.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	142.00	1.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	142.00	1.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	142.00	1.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1605	0.00	0.00
Векселі видані	1610	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1615	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	273.00	16.00
розрахунками з бюджетом	1620	208.00	2.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	208.00	2.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	1.00	1.00
за одержаними авансами	1635	60.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 018.00	3 855.00
Усього за розділом III	1695	2 560.00	3 874.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	67 939.00	69 043.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 071.00	15 450.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 193.00	9 754.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	1 878.00	5 696.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	548.00	9 719.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	2 352.00	6 943.00
Витрати на збут	2150	119.00	45.00
Інші операційні витрати	2180	24.00	40.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	8 387.00
збиток	2195	69.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	476.00	562.00
Інші доходи	2240	4.00	1 342.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	481.00	9 200.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	1 091.00
збиток	2295	70.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2.00	-207.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	884.00
збиток	2355	68.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-68.00	884.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	78.00	93.00
Витрати на оплату праці	2505	3 214.00	5 692.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	677.00	1 179.00
Амортизація	2515	96.00	771.00
Інші операційні витрати	2520	1 580.00	3 170.00
Разом	2550	5 645.00	10 905.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015151208

Дата перевірки:
20.05.2023 09:44:28 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
20.05.2023 09:45:29 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Сударушкіна_Управління_логістичними_процесами_бізнес_організації (1)

Кількість сторінок: 40 Кількість слів: 7850 Кількість символів: 60951 Розмір файлу: 136.83 KB ID файлу: 1014831969

9.46% Схожість

Найбільша схожість: 4.28% з Інтернет-джерелом (<http://elar.khmnmu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12812/1/%d0%a1>).

7.12% Джерела з Інтернету

116

Сторінка 42

5.46% Джерела з Бібліотеки

273

Сторінка 42

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

14

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Сударушкіна А.А.

Назва роботи: Управління логістичними процесами бізнес-організації

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту, к.е.н., доцент Криворучкіна О.В.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 9,46%

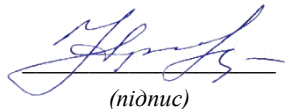
Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування: виявлені в роботі текстові запозичення є сумнівними, не містять ознак плагіату, в роботі дотримано етику цитувань, на всі текстові запозичення є посилання на літературні джерела. Робота рекомендується до захисту.

22.05.2023

(дата)



(підпис)

проф. Олена КРИВОРУЧКІНА

(ПІБ)