

**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 здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
РУДЕНКА ВІТАЛІЯ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц. В'ячеслав ДАНИЛЮК

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

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

КИЇВ 2025

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:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Руденку Віталію В'ячеславовичу

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління логістичними процесами бізнес-організації» / «Management of
logistics processes of business organization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «БАДВАСИ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління логістичними процесами бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації
Предмет дослідження:	Управління логістичними процесами бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління логістичними процесами бізнес-організації

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

У розділі 1

Дослідити поняття і сутність логістичних процесів бізнес-організації

Визначити особливості побудови логістичних процесів бізнес-організації

Проаналізувати методичні підходи до оцінювання логістичних процесів бізнес-організації

У розділі 2

Охарактеризувати діяльність ТОВ «БАДВАСИ»

Проаналізувати логістичні процеси ТОВ «БАДВАСИ»

Запропонувати і обґрунтувати шляхи вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ»

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

В'ячеслав ДАНИЛЮК

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Віталій РУДЕНКО

«22» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 76 сторінок, 17 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 46 найменувань.

«Управління логістичними процесами бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації.

Предмет дослідження – управління логістичними процесами бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління логістичними процесами бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити поняття і сутність логістичних процесів бізнес-організації;
- визначити особливості побудови логістичних процесів бізнес-організації;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання логістичних процесів бізнес-організації;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «БАДВАСИ»;
- проаналізувати логістичні процеси ТОВ «БАДВАСИ»;
- запропонувати і обґрунтувати шляхи вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовано та обґрунтовано пропозиції щодо впровадження проекту вдосконалення логістичних процесів у діяльність ТОВ «БАДВАСИ», що дозволить зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів і забезпечити стійке зростання операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів. Запропоновані заходи будуть впроваджені у діяльність ТОВ «БАДВАСИ» (довідка № 88/05 від 27.05.2025).

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: управління, логістика, процес, діяльність, вдосконалення.

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

Руденка Віталія В'ячеславовича
на тему «Управління логістичними процесами бізнес-організації»

Характер виконання роботи: прикладний

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: у цілому відповідає

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: самостійно виконана робота

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: у цілому набуті

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): пропозиційна частина роботи

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: у цілому відповідає

Висновок про набуті здобувачем компетентності відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: компетентності – набуті, може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник

доцент кафедри менеджменту,
доц., к.е.н. В'ячеслав ДАНИЛЮК

21.05.2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1 Поняття і сутність логістичних процесів бізнес-організації	5
1.2 Особливості побудови логістичних процесів бізнес-організації	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання логістичних процесів бізнес-організації.....	21
Висновки до розділу 1.	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «БАДВАСИ»	33
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «БАДВАСИ».....	33
2.2 Аналізування логістичних процесів ТОВ «БАДВАСИ».....	41
2.3 Шляхи вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ».....	49
Висновки до розділу 2.	68
ВИСНОВКИ.....	70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що логістичні процеси сьогодні перетворюються з допоміжної функції на стратегічну сферу управління, яка здатна впливати на прибутковість бізнесу, ефективність операційної діяльності та адаптивність до зовнішніх змін. Це особливо важливо для підприємств, які працюють в аграрному секторі, де постачання та дистрибуція мають чітку сезонну залежність, а логістичні рішення повинні прийматися в умовах обмеженого часу та високих ризиків.

ТОВ «БАДВАСИ» є прикладом бізнес-організації, яка функціонує в умовах зростаючої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та високих вимог з боку споживачів. Компанія спеціалізується на дистрибуції хімічних засобів захисту рослин, добрив і супутньої аграрної продукції, співпрацює з провідними світовими та українськими постачальниками, а також здійснює постачання до широкої мережі клієнтів — від великих агропромислових комплексів до приватних фермерських господарств.

В умовах військових дій в Україні, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості перевезень і паливних ресурсів, питання ефективного управління логістикою набуває стратегічного значення. Саме тому дослідження логістичних процесів на прикладі ТОВ «БАДВАСИ» дозволяє виявити актуальні проблеми, сформулювати напрямки вдосконалення та запропонувати інструменти підвищення ефективності логістичної системи підприємства.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління логістичними процесами бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі розглядаються наступні запитання:

- дослідити поняття і сутність логістичних процесів бізнес-організації;
- визначити особливості побудови логістичних процесів бізнес-організації;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання логістичних процесів бізнес-організації;

- охарактеризувати діяльність ТОВ «БАДВАСИ»;
- проаналізувати логістичні процеси ТОВ «БАДВАСИ»;
- запропонувати і обґрунтувати шляхи вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ».

Об'єктом дослідження є відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації .

Предмет дослідження – управління логістичними процесами бізнес-організації.

Методи дослідження, що використовуються в роботі це аналіз для вивчення логістичних потоків, витрат, складу ланцюга постачання та ключових показників ефективності, порівняння при оцінці ефективності логістичних процесів до та після впровадження змін, економіко-статистичні методи для обробки кількісних даних про запаси, оборотність, вартість логістики та рівень виконання замовлень, методи стратегічного планування при формуванні пропозицій щодо розвитку логістичної інфраструктури компанії.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємства з метою підвищення ефективності логістичних процесів, зменшення витрат, покращення сервісу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження включає внутрішні матеріали та звітність ТОВ «БАДВАСИ», офіційні статистичні дані, а також актуальні нормативно-правові акти України. Теоретичне підґрунтя сформовано на основі наукових публікацій, аналітичних оглядах, профільної навчальної літератури, що висвітлюють питання логістики, її ефективність та автоматизацію.

Апробація результатів. Запропоновані заходи будуть впроваджені у діяльність ТОВ «БАДВАСИ» (довідка № 88/05 від 27.05.2025).

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 76 сторінок, 17 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття і сутність логістичних процесів бізнес-організації

У загальному розумінні процес являє собою послідовність дій, спрямованих на досягнення певного результату. У контексті бізнес-організації логістичний процес є складним і багатогранним явищем. Згідно з одним із визначень, логістичний процес – це послідовний набір дій з доставки матеріального потоку від продавця до покупця, що включає також інформаційну та фінансову підтримку цього потоку. Інше визначення наголошує, що логістичні процеси є впорядкованою в часі послідовністю логістичних операцій, спрямованих на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту та якості в потрібній кількості, у потрібний час і в потрібному місці [42].

Логістичний бізнес-процес розглядається як взаємопов'язана сукупність операцій і функцій, що трансформують ресурси підприємства (при управлінні товарними та супутніми потоками) у результат, який відповідає логістичній стратегії фірми. Таким чином, логістичні бізнес-процеси зосереджені на плануванні руху матеріалів, закупівлі, виробництві та постачанні товарів споживачам. Управління цими процесами можна визначити як інтегроване управління бізнес-процесами з просування продукції та супутніх потоків від джерела їх виникнення до кінцевого споживача [16].

Деякі дослідники визначають управління логістичними процесами як систему стратегій та методів, спрямованих на координацію зусиль усіх учасників логістичної системи підприємства з метою ефективного задоволення потреб споживачів. Головна мета логістичної системи полягає в забезпеченні доставки необхідної кількості та асортименту товарів, готових до використання або споживання, у визначене місце з мінімальними витратами [13].

На основі аналізу різних підходів можна дійти висновку, що логістичні процеси в бізнес-контексті являють собою послідовність взаємопов'язаних дій,

спрямованих на ефективне переміщення та зберігання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від постачальників до кінцевих споживачів, з метою задоволення їхніх потреб та досягнення стратегічних цілей підприємства. Еволюція визначення відображає зростаюче розуміння взаємозв'язку різних потоків та їхньої орієнтації на клієнта [33].

Логістичні процеси включають різноманітні елементи, що забезпечують їхнє ефективне функціонування. Залежно від підходу, ці елементи можуть бути класифіковані по-різному. Однією з класифікацій є поділ логістичних процесів на закупівлі, складські процеси та управління запасами. Закупівлі забезпечують надходження матеріальних потоків у логістичну систему, складські процеси відповідають за розміщення та зберігання матеріальних запасів, а управління запасами контролює кількість матеріалів, що зберігаються.

Інший підхід виділяє такі основні логістичні бізнес-процеси, як планування товароруку, ресурсний процес (доставка матеріалів від постачальників), організація складських процесів та облік продукції на складах, процес збуту продукції та виконання функцій сервісної логістики. Також розрізняють основні (базові) логістичні процеси, спрямовані на предмет праці, та допоміжні (забезпечувальні) процеси, що підтримують основні. До операційних логістичних процесів належать, зокрема, одержання та обробка замовлень, оформлення супровідних документів, виконання замовлення, передача вантажу в місці призначення та логістичний сервіс [7].

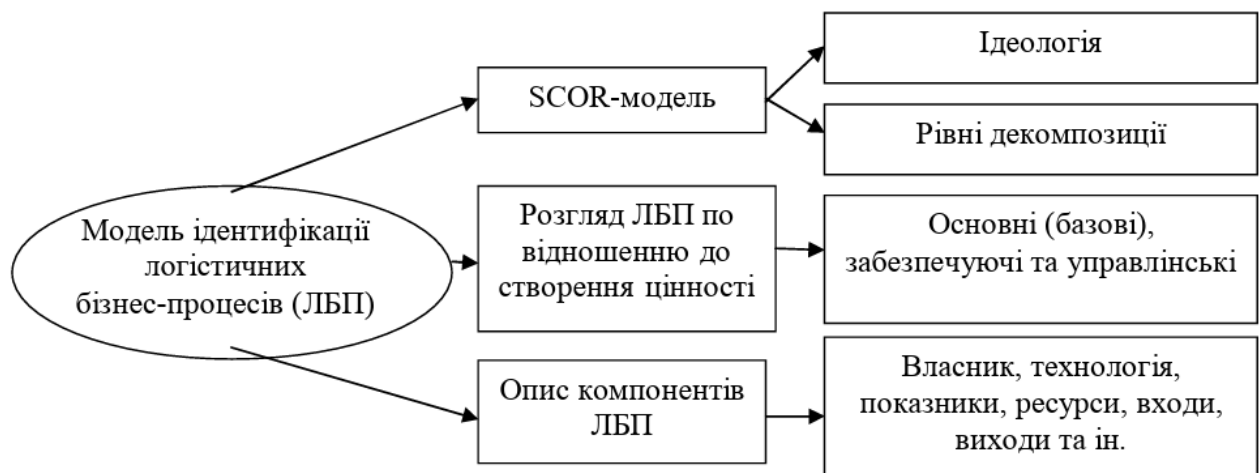


Рис. 1.1 - Загальна схема ідентифікації логістичних бізнес-процесів

Таблиця 1.1 - Основні складові елементи логістичних процесів

Категорія логістичного процесу	Опис	Приклади діяльності
Закупівлі	Процеси, що забезпечують надходження матеріальних потоків у логістичну систему.	Вибір постачальників, замовлення матеріалів, контроль якості поставок.
Складування	Процеси, пов'язані з розміщенням та зберіганням матеріальних запасів.	Приймання товарів на склад, розміщення на зберігання, облік запасів, управління складським простором.
Транспортування	Процеси переміщення матеріалів та готової продукції між різними точками ланцюга постачання.	Вибір виду транспорту, планування маршрутів, організація перевезень, контроль доставки.
Виробнича логістика	Процеси управління матеріальними потоками всередині виробничого підприємства.	Переміщення сировини та напівфабрикатів між виробничими ділянками, управління запасами незавершеного виробництва.
Розподільна логістика	Процеси, пов'язані з доставкою готової продукції до кінцевих споживачів.	Обробка замовлень клієнтів, комплектація замовлень, пакування, відвантаження, доставка до клієнтів.
Управління запасами	Процеси планування, організації та контролю рівня запасів на різних етапах логістичного ланцюга.	Визначення оптимального рівня запасів, прогнозування попиту, розміщення замовлень на поповнення запасів.
Інформаційне забезпечення	Процеси збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для управління логістичними процесами.	Збір даних про замовлення, запаси, транспортування, передача інформації між учасниками ланцюга постачання.
Фінансове забезпечення	Процеси, пов'язані з фінансуванням логістичної діяльності, обліком витрат та оцінкою ефективності інвестицій у логістику.	Бюджетування логістичних витрат, оплата послуг постачальників та перевізників, фінансовий аналіз логістичної діяльності.

Логістичний процес на складі включає такі елементи, як постачання продукції, контроль та перевірка поставки, приймання та розвантаження вантажу, внутрішньоскладське транспортування, складування та зберігання, підготовка замовлення та пакування, транспортування та експедиція замовлень, збір та доставка порожніх товарних носіїв, контроль виконання замовлення, інформаційне обслуговування складу та обслуговування клієнтів [39].

Основними складовими логістичних функцій є навантаження, розвантаження, затарювання, експедирування вантажів, перевезення та зберігання вантажів, приймання та відпуск товарів зі складу, перевантаження, сортування й комплектація, консолідація вантажів, збір, зберігання й передача інформації про вантажі, а також розрахунки з контрагентами (рис.1.2).



Рис. 1.2. - Класифікація логістичних активностей

Логістичний процес складається з основних підсистем:

- інформаційної та матеріальної. Базовими логістичними функціями є постачання, виробництво та збут;
- ключовими – транспортування, управління запасами, управління замовленнями, сервісна та інформаційна підтримка;

– підтримуючими – складування, вантажопереробка, пакування, прогнозування попиту, повернення продукції, збір та утилізація [33].

Логістична система підприємства включає логістичні об'єкти (транспорт, склади), суб'єкти логістичної діяльності (закупівельники, представники розподільчих мереж, організатори фінансового, інформаційного, сервісного обслуговування) та логістичні потоки (матеріальні, інформаційні, фінансові, сервісні). З точки зору функціональних підсистем, логістична система включає постачання, виробництво, транспортування, збут та складування.

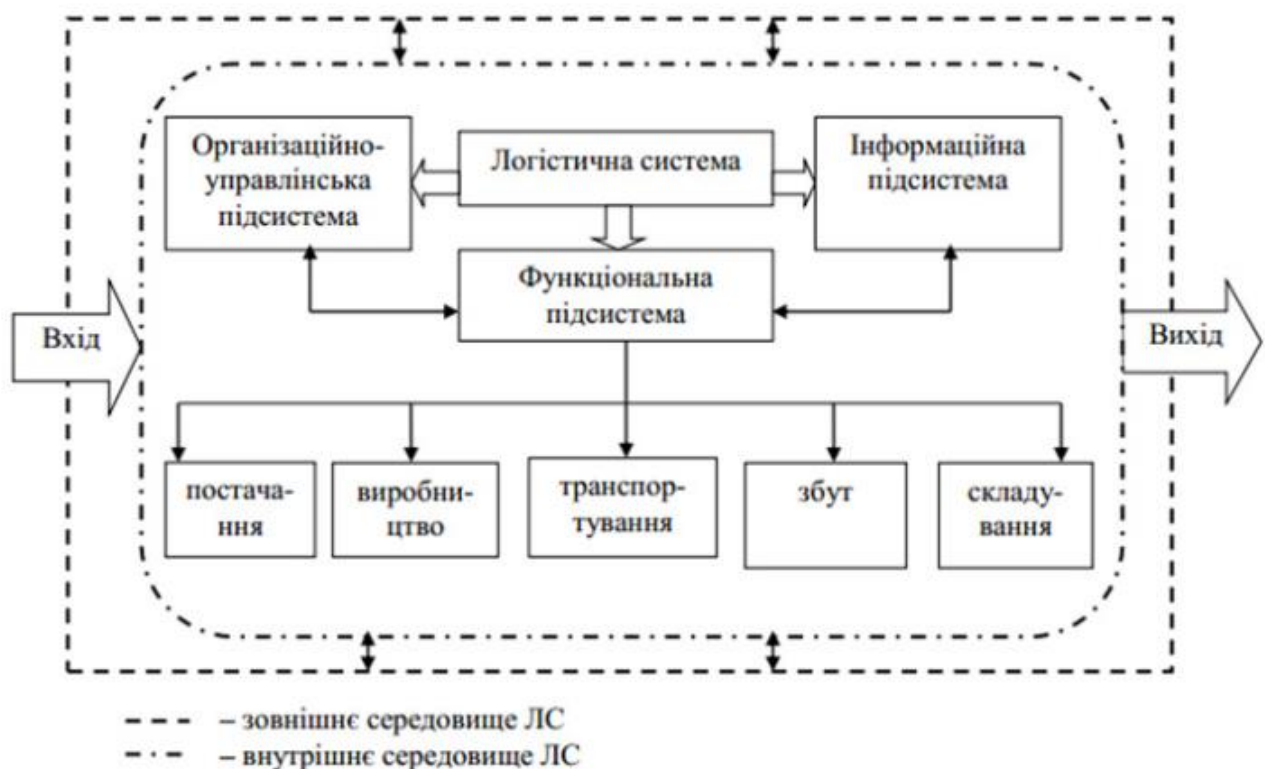


Рис. 1.3. - Логістична система підприємства у розрізі її основних складових

Склад як елемент логістичного ланцюга виконує функції приймання, розміщення, зберігання, комплектації та видачі продукції. Комплекс складських операцій включає розвантаження та приймання вантажів, переміщення у зону зберігання, комплектацію та відвантаження товарів, а також внутрішньоскладське транспортування [32].

Виділяють також функціональний (дистрибуція, підтримка виробництва, постачання) та забезпечувальний (організаційно-економічна, правова та

інформаційна підтримка, екологічне та ергономічне забезпечення) комплекси підсистем логістичної системи [37].

Узагальнюючи, складові елементи логістичних процесів охоплюють широкий спектр діяльності, починаючи від закупівлі сировини та матеріалів, їхнього транспортування та зберігання, виробництва та внутрішньовиробничої логістики, закінчуючи збутом, розподілом та сервісним обслуговуванням. Ключовими також є управління інформаційними та фінансовими потоками, а також організація та контроль усіх цих процесів.

Теорія обмежень (ТОС) є філософією управління, розробленою Еліяху Голдраттом, яка ґрунтується на розумінні того, що успіх будь-якої системи визначається її найвужчим місцем, або обмеженням. Основна ідея ТОС полягає у виявленні цього обмеження та управлінні ним таким чином, щоб максимізувати пропускну здатність усієї системи. ТОС пропонує п'ять послідовних кроків для фокусування зусиль на усуненні обмежень:

- ідентифікація обмеження;
- максимальне використання обмеження;
- підпорядкування всіх інших процесів рішенням щодо обмеження;
- розширення можливостей обмеження;
- повторення циклу [47].

У контексті логістики теорія обмежень може бути застосована для виявлення та усунення «вузьких місць» у ланцюгах поставок, складських операціях або транспортних процесах. Наприклад, затори на дорогах можуть бути ідентифіковані як обмеження, що уповільнює доставку товарів. Аналогічно, обмежена пропускну здатність складського обладнання або недостатня кількість персоналу на певній ділянці складу можуть стати «вузьким місцем» у складській логістиці.

Застосування ТОС у логістиці передбачає пошук елемента системи, який обмежує загальну ефективність, та вжиття заходів для його оптимізації. Це може включати додавання ресурсів до обмежувального процесу, забезпечення безперебійної подачі матеріалів, уникнення обробки бракованих деталей на

«вузькому місці», коригування графіків виробництва, збільшення часу роботи обмежувального обладнання, скорочення простоїв та вдосконалення самого процесу в місці обмеження. У багатьох випадках, особливо в сучасному бізнес-середовищі, ринок збуту може виступати основним обмеженням, і тоді зусилля повинні бути спрямовані на стимулювання попиту. Успішне застосування ТОС дозволяє компаніям значно покращити показники діяльності, такі як своєчасність виконання замовлень, скорочення часу виробничого циклу, збільшення обсягу продажів та зниження рівня запасів.

Ощадливе виробництво – це управлінська концепція, спрямована на усунення всіх видів втрат та досягнення максимальної ефективності використання ресурсів у виробничих та логістичних процесах. В основі Lean лежать такі принципи, як визначення цінності для споживача, відображення потоку створення цінності, забезпечення безперервного потоку, впровадження витягуючої системи (pull), а також прагнення до постійного вдосконалення [44].

У контексті логістики принципи Lean знаходять своє відображення в концепції ощадливої логістики (Lean Logistics). Lean Logistics передбачає застосування методів та інструментів Lean для оптимізації логістичних процесів, таких як транспортування, складування, управління запасами та обробка замовлень, з метою мінімізації витрат та підвищення цінності для клієнта.

Одним із ключових аспектів Lean є виявлення та усунення різних видів втрат (muda), які не додають цінності для споживача. У логістиці до таких втрат можуть належати надлишкове транспортування, зайві запаси, очікування, непотрібні рухи, переробка, надвиробництво та дефекти. Наприклад, у службі доставки ресторану аналіз може показати, що етапи прийняття замовлення, очікування кухнею та очікування доставника є втратами часу, які можна оптимізувати.

Для виявлення втрат та вдосконалення логістичних процесів широко використовується метод картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping – VSM). VSM дозволяє візуалізувати всі етапи процесу доставки продукту або послуги, від моменту замовлення до моменту отримання клієнтом,

що допомагає ідентифікувати неефективності та можливості для покращення. Впровадження Lean Logistics дозволяє підприємствам досягти високої якості при мінімальних витратах, скоротити терміни створення продукції, уникнути перевиробництва та врегулювати поставки [17].

Теорія ланцюгів поставок (Supply Chain Theory) розглядає управління потоками товарів, послуг, інформації та фінансів через всю мережу організацій, залучених до доставки продукту або послуги кінцевому споживачеві. Управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management – SCM) є цілісною концепцією ведення бізнесу, що поєднує передові організаційні принципи й можливості сучасних інформаційних технологій [36].

Таблиця 1.2 - Ключові принципи та застосування ТОС, Lean та теорії ланцюгів поставок у логістиці

Теорія/Концепція	Основні принципи	Застосування в логістиці
Теорія обмежень (ТОС)	Ідентифікація обмеження, максимальне використання обмеження, підпорядкування, розширення, повторення.	Виявлення «вузьких місць» у ланцюгах поставок (наприклад, транспортні затори, обмежена складська пропускна здатність) та їх оптимізація для збільшення пропускної здатності всієї системи.
Ощадливе виробництво (Lean)	Визначення цінності, відображення потоку створення цінності, забезпечення потоку, впровадження витягуючої системи, прагнення до постійного вдосконалення.	Усунення всіх видів втрат у логістичних процесах (надлишкове транспортування, зайві запаси, очікування), оптимізація потоків матеріалів та інформації, впровадження системи поповнення запасів на основі попиту.
Теорія ланцюгів поставок	Інтеграція, співпраця, чутливість, стійкість, фокус на кінцевому споживачеві.	Координація та управління потоками товарів, інформації та фінансів між усіма учасниками ланцюга поставок (постачальники, виробники, дистриб'ютори, роздрібні продавці) для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення рівня обслуговування клієнтів.

SCM охоплює інтеграцію ключових бізнес-процесів, починаючи від кінцевого споживача та охоплюючи всіх постачальників товарів, послуг та інформації, які додають цінність для споживачів та інших зацікавлених сторін. Основними положеннями концепції SCM є загальне планування, прогнозування

та управління запасами, моніторинг взаємодії, контроль ланцюгів постачань та узгодженість попиту й логістичних потужностей.

Логістика є невід'ємною частиною SCM, відповідаючи за фізичну реалізацію перетворення матеріальних потоків на окремих ділянках ланцюга створення доданої вартості. У той час як логістика зосереджується на переміщенні та зберіганні товарів у межах однієї організації, SCM має ширший масштаб і охоплює всі види діяльності, пов'язані з виробництвом і постачанням продукції, включаючи логістику, закупівлі та виробництво.

Ефективне управління ланцюгами поставок передбачає тісну співпрацю та інтеграцію між усіма учасниками ланцюга, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів та роздрібних продавців. Інформація відіграє ключову роль в SCM, забезпечуючи швидкий та правильний обмін даними між партнерами про попит, запаси та потужності. Метою SCM є зменшення загальних логістичних витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та отримання синергетичного ефекту від взаємодії всіх учасників ланцюга. У сучасному бізнес-середовищі SCM розглядається як важливий інструмент для отримання конкурентних переваг.

1.2 Особливості побудови логістичних процесів бізнес-організації

Планування є ключовим елементом успішного управління логістичною діяльністю. Логістичне планування передбачає визначення оптимальних шляхів та ресурсів для забезпечення ефективності логістичних процесів. Воно включає планування потреб, виробництва, закупівель, транспортування та запасів. Основною метою логістичного планування є забезпечення наявності потрібної кількості товарів та послуг у потрібний час і місці з мінімальними витратами.

Логістичне планування може здійснюватися на різних рівнях:

- стратегічному;
- тактичному;
- оперативному.

Стратегічне планування визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку логістичної системи. Тактичне планування розробляє середньострокові плани для досягнення стратегічних цілей. Оперативне планування фокусується на короткострокових завданнях та щоденних операціях [4].



Рис. 1.4 – Принципи логістичного планування

У процесі логістичного планування важливе значення має системний підхід, який передбачає розгляд усіх елементів логістичної системи як взаємопов'язаних та взаємодіючих для досягнення єдиної мети управління.

Також використовуються принципи моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки для оптимізації логістичних процесів.

Логістичне планування принципово відрізняється від інших видів планування спрямованістю вектора планування, який становить набір дій і рішень, що ведуть до розробки специфічних рішень у таких напрямках, як рівень обслуговування клієнтів, розміщення, запаси та транспортування. Для успішного логістичного планування необхідно правильно поставити завдання, які потрібно вирішити [11].

Організація логістичних функцій є важливим аспектом ефективного управління логістичними процесами. Існують різні варіанти організаційних структур логістичного управління, які розрізняються рівнем інтеграції управління, розподілом повноважень між службою логістики та іншими підрозділами, ступенем централізації та внутрішньою структурою служби логістики.

Можливі варіанти включають централізовану структуру, де створюється єдина логістична служба, що підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, або децентралізовану структуру, де логістичні функції розподілені між різними підрозділами. Також розрізняють функціональні структури, орієнтовані на виконання окремих логістичних функцій, та процесні структури, орієнтовані на управління наскрізними логістичними процесами.

Вибір організаційної структури залежить від специфіки підприємства, його розміру, галузі діяльності та стратегічних цілей. Незалежно від обраної структури, важливим є забезпечення тісної взаємодії та координації між службою логістики та іншими функціональними підрозділами підприємства [11].

Для ефективної організації логістичної діяльності необхідно також враховувати побудову оптимальної організаційної структури управління в ланцюжку постачальників та споживачів, що передбачає організацію спільної поточної діяльності та механізмів подальшої взаємодії. Важливим є також

формування «логістичного мислення» у керівників та співробітників, що передбачає розуміння сутності та значення логістики для розвитку підприємства.

Контроль та моніторинг є невід'ємними складовими ефективного управління логістичними процесами. Контроль у логістичних системах являє собою циклічний процес оброблення логістичних даних для виявлення відхилень між плановими та фактичними значеннями логістичних показників, а також аналіз цих відхилень для виявлення причин розбіжностей.

Основними етапами логістичного контролю є визначення планових значень показників, розрахунок фактичних значень, порівняння планових та фактичних значень, аналіз виявлених відхилень та розроблення коригувальних заходів [20].

Для контролю логістичних процесів використовуються різні методи та інструменти. Одним із методів є порівняння інформації про керований процес зі стандартними нормами чи контрольними цифрами та прийняття рішень щодо коригувальних дій за результатами порівняння. Також застосовуються методи оптимізації маршрутів, поліпшення управління запасами, стандартизації процесів, навчання співробітників, розвитку партнерських відносин та впровадження систем безперервного покращення, таких як Кайдзен або Шість сигм.

Технології відіграють важливу роль у контролі та моніторингу логістичних процесів. Використовуються системи моніторингу та відстеження вантажів, системи управління складом (WMS) та системи управління транспортом (TMS). Також застосовуються методи автоматичної ідентифікації, такі як використання ID-карток та автоматичного розпізнавання номерних знаків транспортних засобів на контрольних точках. Для контролю логістичних витрат можуть застосовуватися ABC-аналіз та аналіз критичної точки [1].

Логістика та виробництво є тісно пов'язаними функціональними сферами в діяльності підприємства. Логістика постачання забезпечує виробництво необхідними сировиною, матеріалами та комплектуючими відповідно до виробничої програми та з мінімальними витратами. Виробнича логістика

охоплює управління матеріальними потоками безпосередньо в процесі виробництва, включаючи транспортування ресурсів між виробничими ділянками, управління запасами незавершеного виробництва та готової продукції [39].

Взаємодія між логістикою та виробництвом є двосторонньою. Виробництво залежить від своєчасної та якісної доставки матеріалів, що забезпечується логістикою постачання. У свою чергу, логістика збуту залежить від графіків випуску готової продукції, які формуються виробничим підрозділом. Ефективна координація між цими функціями дозволяє оптимізувати виробничі та логістичні процеси, знизити рівень запасів, скоротити час виробничого циклу та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Концепція виробничої логістики спрямована на підвищення організованості виробничих систем та їхню тісну взаємодію з організацією виробництва.

Діяльність служби логістики тісно пов'язана з діяльністю служби фінансів, оскільки управління матеріальними потоками на підприємстві, як правило, пов'язане зі значними витратами. При прийнятті рішень щодо управління запасами, вибору постачальників, транспортування та складування необхідно враховувати не лише економічну доцільність, а й фінансові можливості підприємства.

Фінансовий менеджмент відіграє важливу роль в оцінці ефективності логістичних рішень та інвестицій у логістичну інфраструктуру та технології. Аналіз логістичних витрат, таких як витрати на транспортування, зберігання, управління запасами та обробку замовлень, дозволяє виявити резерви для їхнього зниження та підвищення прибутковості підприємства [12].

Спільні рішення фінансової та логістичної служб приймаються при закупівлях обладнання для забезпечення логістичних процесів, а також при контролі та управлінні транспортними та складськими витратами. Ефективне управління логістичними процесами має прямий вплив на економічну безпеку організації, забезпечуючи її стійкість та конкурентоспроможність.

Глобалізація світової економіки призвела до формування єдиного загальносвітового економічного простору та створення єдиного ринку виробництва й розподілу матеріальних благ. Це, своєю чергою, спричинило появу та швидкий розвиток міжнародних логістичних систем (МЛС). Глобалізація характеризується стрімким розширенням та ускладненням взаємозв'язків і взаємозалежностей між країнами, що проявляється у формуванні планетарного інформаційного простору, світового ринку капіталів, товарів і робочої сили [43].

В умовах глобалізації підприємства виходять на міжнародні ринки, що вимагає від них формування та розвитку логістичних систем на основі впровадження міжнародних стандартів функціонування логістики. Глобальна логістика являє собою стратегію і тактику створення сталих макрологістичних систем, що зв'язують бізнес-структури різних регіонів і країн світу на підставі поділу праці, партнерства та кооперування [85]. Глобалізація сприяє оптимізації розміщення ресурсів, розширенню асортименту товарів і підвищенню їхньої якості, стимулюючи розвиток міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури.

У епоху глобалізації існує об'єктивна необхідність у спрощенні й уніфікації норм міжнародного права, які б полегшили процес здійснення логістичних операцій. Глобалізація та інтенсивний науково-технічний прогрес збільшують значущість управління потоковими процесами та ініціюють дослідження в цьому напрямі.

Технологічний розвиток відіграє ключову роль у визначенні майбутнього напрямку розвитку логістичної галузі. За останні роки спостерігається значний прогрес у впровадженні технологій, спрямованих на покращення ефективності, зниження витрат та збільшення стійкості логістичних систем. Впровадження цифрових технологій дає змогу оптимізувати більшість логістичних процесів і створити безпечні умови для судноплавства та ділових операцій.

До ключових технологічних тенденцій належать інтернет речей (IoT), автоматизація та роботизація, штучний інтелект (AI), блокчейн, хмарні

технології, безпілотні транспортні засоби, цифрові платформи логістики та екологічна логістика. Використання сенсорів та пристроїв IoT дозволяє відстежувати вантажі в реальному часі та моніторити умови їхнього перевезення. Автоматизація та роботизація застосовуються на складах для вантажоперевезень, сортування та управління запасами. Алгоритми машинного навчання на основі AI використовуються для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та планування запасів. Блокчейн забезпечує безпеку та надійність у логістичних процесах, включаючи відстеження посилок та ідентифікацію товарів [46].

Впровадження цих технологій сприяє підвищенню ефективності ланцюга постачання, зростанню доданої цінності для всіх його суб'єктів, зниженню витрат, підвищенню точності, покращенню обслуговування клієнтів та збільшенню конкурентоспроможності підприємств.

Зміни у споживчому попиті мають значний вплив на управління логістичними процесами. Зростаюча роль електронної комерції призвела до змін у структурі попиту на логістичні послуги, вимагаючи від компаній гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни у потребах клієнтів. Споживачі очікують швидкої доставки, ширшого асортименту товарів та зручних умов повернення.

Концепція «Demand driver techniques» («реагування на попит») була розроблена для покращення реакції на зміну споживчого попиту шляхом швидкого поповнення запасів у тих точках ринку, де прогнозується зростання попиту. До відомих варіантів цієї концепції належать «Quick response» (QR), «Continuous replenishment» (CR) та «Automatic replenishment» (AR) [46].

Зміна споживчих переваг на користь екологічно чистих рішень також створює додаткові виклики для логістичних компаній, які змушені враховувати екологічні фактори у своїй діяльності та включати їх у свої маркетингові стратегії. Для задоволення зростаючих потреб ринку необхідно подальше впровадження автоматизованих рішень. Адаптивність стала ключовим фактором, оскільки роздрібні торговці та маркетплейси шукають логістичні

рішення, які можуть швидко пристосовуватися до мінливого попиту. Інвестиції в мікрофулфілмент-центри допомагають скоротити час доставки та підвищити операційну ефективність, особливо у містах з високою щільністю населення.

Цифровізація та автоматизація є визначальними тенденціями в сучасній логістиці. Впровадження цифрових технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), машинне навчання, блокчейн, хмарні обчислення та великі дані, дозволяє оптимізувати більшість логістичних процесів, підвищити їхню ефективність та прозорість. Автоматизація логістики включає використання програмного забезпечення та автоматизованих механізмів для управління складом (WMS), транспортом (TMS) та виробництвом (MES) [46].

Переваги цифровізації та автоматизації включають підвищення ефективності потокових процесів, зниження витрат, покращення якості обслуговування споживачів, оптимізацію управління ланцюгами поставок, створення прозорих та ефективних систем, а також посилення конкурентних позицій підприємств. Автоматизація дозволяє скоротити кількість ручних операцій, прискорити обробку даних, зменшити кількість помилок та підвищити продуктивність праці.

Сталий розвиток стає дедалі важливішим аспектом управління логістичними процесами. Концепція «зеленої логістики» спрямована на мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище шляхом використання екологічно чистих технологій та ресурсів.

Принципи сталого розвитку в логістиці включають скорочення викидів парникових газів, оптимізацію маршрутів для зменшення споживання палива, використання альтернативних видів транспорту та палива, зменшення відходів та їхню переробку, а також використання екологічно чистих пакувальних матеріалів. Застосування ресурсозберігаючих технологій дозволяє скоротити запаси матеріалів, прискорити оборотність оборотних коштів та знизити транспортні витрати.

Реалізація концепції сталого розвитку в логістиці може бути пов'язана зі зростанням витрат, проте вона також сприяє покращенню іміджу компанії,

задоволенню вимог екологічно свідомих споживачів та зменшенню негативного впливу на довкілля.

1.3 Методичні підходи до оцінювання логістичних процесів бізнес-організації

Для ефективного управління логістичними процесами необхідно спочатку провести їхній ретельний аналіз. Існує кілька методологічних підходів до аналізу логістичної діяльності підприємства. Одним із підходів є стратегічний аналіз, який передбачає комплексне дослідження позитивних та негативних факторів впливу на результативність логістичної діяльності, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей підхід включає визначення меж об'єкта аналізу, побудову «карти» оточення, в якому об'єкт функціонує, та координацію з усіма учасниками логістичної діяльності.

Інтегрований підхід дозволяє поєднати функціональні сфери логістики шляхом координації дій незалежних ланок логістичної системи, які несуть спільну відповідальність у межах цільової функції. Аналіз та управління логістичним процесом передбачає використання модулів контролю та аналізу інформаційних потоків для оцінки ефективності процесу та прийняття управлінських рішень [23].

Для оцінювання логістичної діяльності підприємства застосовуються різні підходи, включаючи аналіз нормативних витрат та гнучких бюджетів, нормативів продуктивності та статистичного контролю процесу. Системи оцінювання результатів логістичної діяльності використовуються для моніторингу логістичних операцій, контролю над ними та оперативного управління.

Одним із найбільш ефективних інструментів аналізу логістичних процесів є картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping – VSM). VSM є візуальним інструментом, який документує кожен крок процесу, відображаючи потоки матеріалів та інформації. Метою VSM є ідентифікація втрат, скорочення

часу циклу та впровадження покращень. Створення карти поточного стану допомагає зрозуміти, як процес працює зараз, виявити «вузькі місця» та неефективності. На основі аналізу поточної карти розробляється карта майбутнього стану, яка відображає бажані покращення [14].

Компанії прагнуть до досконалості, і одним з найпотужніших інструментів для досягнення цієї мети є бенчмаркінг. Суть цього методологічного підходу полягає у систематичному порівнянні власних логістичних показників, процесів та практик з показниками та практиками найкращих компаній у галузі — як прямих конкурентів, так і організацій, що визнані лідерами у певних логістичних функціях, незалежно від їхньої галузевої приналежності. Це не просто копіювання, а глибоке розуміння того, "як вони це роблять" і "чому це працює".

Ключові дії в рамках бенчмаркінгу починаються з чіткого визначення об'єкта порівняння: чи це конкретний KPI, наприклад, час доставки або точність збору замовлень, чи весь процес складування, чи управління транспортними потоками. Після цього настає етап ідентифікації компаній-лідерів, або "найкращих у класі". Це може бути непростим завданням, адже доступ до внутрішньої інформації конкурентів часто обмежений. Однак, існують відкриті джерела, галузеві звіти, консалтингові дослідження, а також можливості для непрямого збору даних. Наступним кроком є збір та аналіз інформації про їхні показники та методи, що дозволяє зрозуміти, які саме практики дозволяють їм досягати видатних результатів. І, нарешті, найважливіше – це розробка та впровадження заходів, спрямованих на скорочення виявленого розриву між власними показниками та показниками лідерів. Це не просто про переймання чужого досвіду, а про адаптацію найкращих практик до унікальних умов та потреб власної організації.

Існує кілька видів бенчмаркінгу, кожен з яких має свою цінність. Внутрішній бенчмаркінг передбачає порівняння ефективності логістичних процесів між різними підрозділами або філіями всередині однієї компанії. Це допомагає виявити та поширити найкращі практики всередині організації. Конкурентний бенчмаркінг зосереджений на прямому порівнянні з основними

конкурентами, що дає чітке розуміння своєї позиції на ринку. Функціональний бенчмаркінг передбачає аналіз конкретних логістичних функцій (наприклад, управління запасами) у компаній, які визнані найкращими саме в цій функції, незалежно від їхньої галузі. Наприклад, компанія з FMCG-сектору може вивчати методи управління запасами у виробника автомобілів, якщо він є визнаним лідером у цій сфері. Загальний бенчмаркінг розширює коло порівняння до будь-якої компанії, яка демонструє видатні результати в певній сфері, що дозволяє знаходити інноваційні та нестандартні рішення.

Переваги бенчмаркінгу багатогранні. Він не тільки допомагає встановити амбітні, але водночас реалістичні цілі для покращення логістики, базуючись на доведених успіхах інших. Це також потужний інструмент для виявлення інноваційних підходів та нових технологій, які можуть бути адаптовані для власної компанії. Зрештою, бенчмаркінг стимулює постійне вдосконалення, адже порівняння з лідерами створює стимул для безперервного розвитку та адаптації до динамічних умов ринку, дозволяючи компанії не просто виживати, а процвітати. Це динамічний процес, який вимагає постійного перегляду та адаптації, щоб залишатися актуальним у швидкозмінному логістичному ланцюзі.

Одним із найглибших та найтрансформаційніших підходів до вдосконалення є аналіз та реінжиніринг бізнес-процесів. Цей метод не просто покращує існуючі операції, а часто повністю їх переосмислює, прагнучи до радикальних змін у логістиці, що можуть вилитися у значне підвищення продуктивності та зниження витрат.

Суть цього підходу полягає у детальному вивченні, картографуванні та критичному аналізі існуючих логістичних процесів, які часто називають станом "як є". Мета тут — не просто описати, а зрозуміти кожен крок, кожен взаємодію, кожне рішення, яке приймається у логістичному ланцюзі. У ході цього аналізу виявляються так звані "вузькі місця" — ділянки, де відбуваються затримки, втрати або накопичуються проблеми. Також ідентифікуються надмірні кроки, які не додають цінності, а лише споживають час та ресурси, а також втрати в широкому сенсі (часу, матеріалів, зусиль). Після глибокого діагнозу

розробляються та впроваджуються значно оптимізовані процеси, так званий стан "як буде", які мають бути швидшими, дешевшими та якіснішими.

Для успішної реалізації цього підходу потрібен систематичний набір ключових дій. По-перше, це документування поточних процесів. Це може здійснюватися за допомогою блок-схем, які візуалізують послідовність операцій, або, що ще ефективніше, за допомогою карт потоку створення цінності (Value Stream Mapping - VSM). VSM дозволяє не тільки побачити послідовність кроків, але й відстежити потік матеріалів та інформації, виявити, де створюється цінність, а де відбуваються втрати. По-друге, критично важливо ідентифікувати всі види втрат. Тут на допомогу приходять принципи Lean-виробництва, які виділяють такі типові втрати, як надвиробництво, очікування, зайві переміщення, надмірна обробка, надлишкові запаси та дефекти. Розуміння цих категорій дозволяє систематично виявляти неефективності. По-третє, необхідно провести аналіз кореневих причин проблем. Замість того, щоб усувати симптоми, такі інструменти, як метод "5 чому" або діаграма Ісікави ("риб'яча кістка"), допомагають докопатися до суті проблеми, знайти її першопричину. І, нарешті, кульмінацією є розробка та впровадження нових, більш ефективних процесів. Цей етап часто вимагає сміливих рішень, готовності відмовитися від застарілих практик і інвестувати в технології чи навчання.

Переваги аналізу та реінжинірингу бізнес-процесів є значними. Він дає глибоке розуміння внутрішніх операцій, що часто неможливо отримати іншими методами. Цей підхід дозволяє усунути першопричини проблем, а не лише їх зовнішні прояви, що забезпечує довгострокову стабільність покращень. У підсумку, це призводить до значного підвищення ефективності та зниження витрат, оскільки усуваються зайві операції, скорочуються цикли, а ресурси використовуються більш раціонально. Це не просто косметичний ремонт, а докорінна трансформація, яка може суттєво змінити ландшафт логістичних операцій компанії, зробивши їх більш гнучкими, швидкими та економічними.

У контексті логістики, оцінка рівня задоволеності клієнтів виступає як незамінний методологічний підхід, що дозволяє поглянути на ефективність

процесів очима тих, для кого вони створюються — кінцевих споживачів. Адже якою б досконалою не здавалася внутрішня система, якщо вона не відповідає очікуванням клієнта, її цінність стрімко знижується. Ефективна логістика безпосередньо формує клієнтський досвід: від швидкості отримання замовлення до стану товару та якості супутнього сервісу.

Суть цього підходу полягає в активному зборі та аналізі зворотного зв'язку. Ключові дії починаються з проведення регулярних опитувань клієнтів. Це можуть бути короткі онлайн-форми після доставки, телефонні дзвінки, або структуровані анкетування. Питання мають стосуватися критично важливих аспектів логістичного сервісу: наприклад, якості доставки (чи був товар пошкоджений?), своєчасності (чи доставили в обіцяний термін?), повноти замовлення (чи все привезли, що замовлялося?), та стану товарів при отриманні. Кожен негативний відгук, кожна скарга — це не просто проблема, а цінний сигнал, що вказує на конкретні "вузькі місця" в логістичному ланцюзі.

Тому не менш важливим є ретельний аналіз скарг, рекламацій та повернень. Ці дані є прямим індикатором збоїв у логістичних процесах. Високий відсоток пошкоджень під час транспортування може вказувати на проблеми з пакуванням або обробкою вантажу, часті затримки — на неефективну маршрутизацію або управління автопарком, а велика кількість невідповідностей у замовленнях — на помилки на складі. Крім зовнішніх клієнтів, надзвичайно цінним є збір зворотного зв'язку від внутрішніх підрозділів, які безпосередньо взаємодіють з логістикою. Це можуть бути відділ продажів, який отримує скарги від клієнтів, або виробничий підрозділ, який залежить від своєчасної доставки сировини. Їхня перспектива може виявити внутрішні проблеми, які не завжди очевидні ззовні.

Переваги оцінки рівня задоволеності клієнтів є численними. Вона дозволяє виявити аспекти, які найбільше цінуються клієнтами, що дає компанії змогу зосередити зусилля на покращенні саме цих критичних для споживача точок контакту. І, навпаки, цей підхід допомагає ідентифікувати ті проблеми, які є джерелом їхнього незадоволення. Невирішені логістичні проблеми можуть

безпосередньо призвести до втрати лояльності клієнтів та, як наслідок, зниження обсягів продажів. Кожен втрачений клієнт — це не лише недоотриманий дохід, а й потенційне погіршення репутації. Тому інвестиції в моніторинг та покращення клієнтського досвіду в логістиці є прямою інвестицією у довгостроковий успіх та стабільність бізнесу.

Здатність компанії ефективно керувати своїми ланцюгами постачання безпосередньо залежить від рівня її технологічної оснащеності та цифровізації процесів. Саме тому оцінка технологічної зрілості та цифровізації є невід'ємною частиною комплексного аналізу логістичної діяльності. Це дозволяє компанії зрозуміти, наскільки вона готова до викликів завтрашнього дня і де знаходяться її можливості для зростання.

Суть цього підходу полягає у всебічному аналізі поточного рівня використання інформаційних технологій та автоматизації в усіх логістичних процесах. Це не лише про наявність програмного забезпечення, а й про те, наскільки ефективно воно інтегроване, чи використовується його повний функціонал та як воно підтримує оперативні та стратегічні цілі.

Ключові дії починаються з ретельної оцінки наявності та ефективності використання ключових ІТ-систем. Це включає:

1. WMS (Warehouse Management System) – система управління складом, що автоматизує складські операції від приймання до відвантаження.
2. TMS (Transport Management System) – система управління транспортом, яка оптимізує маршрути, контролює флот та вантажі.
3. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – системи планування ресурсів підприємства, що інтегрують логістику з іншими функціями компанії (фінанси, продажі, виробництво).
4. Системи планування попиту та запасів – інструменти, що допомагають точно прогнозувати потреби та оптимізувати рівень запасів.
5. Також важливим є аналіз рівня автоматизації складів, наприклад, використання роботів, конвеєрних систем, автоматичних ідентифікаційних рішень (RFID).

Після оцінки існуючого стану, наступним кроком є визначення можливостей для впровадження нових, передових технологій. Світ логістики постійно розвивається, і сьогодні на горизонті з'являються такі інновації, як:

1. IoT (Internet of Things) – Інтернет речей, що дозволяє відстежувати товари в режимі реального часу за допомогою датчиків.
2. Big Data – аналіз великих даних для виявлення закономірностей у попиті, маршрутах, ризиках.
3. AI (Artificial Intelligence) та Machine Learning – штучний інтелект та машинне навчання для підвищення точності прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, автоматизації прийняття рішень.
4. Блокчейн – для підвищення прозорості та безпеки ланцюгів постачання.

Переваги такої оцінки є значними та багатогранними. По-перше, вона дозволяє виявити можливості для підвищення продуктивності. Автоматизація рутинних операцій, оптимізація планування за допомогою ШІ та покращений контроль через IoT можуть значно скоротити час виконання завдань та збільшити обсяги обробки. По-друге, це веде до підвищення точності логістичних операцій. Зниження людського фактору, використання даних у реальному часі та інтегровані системи мінімізують помилки в обліку запасів, комплектації замовлень та доставці. По-третє, технологічні інновації сприяють збільшенню швидкості логістичних процесів, що є критично важливим для задоволення зростаючих вимог клієнтів до швидкої доставки.

У підсумку, оцінка технологічної зрілості та цифровізації – це не просто технічний аудит, а стратегічна інвестиція у майбутнє логістики компанії. Вона дозволяє не тільки усунути поточні неефективності, але й побудувати гнучку, стійку та конкурентоспроможну логістичну систему, готову до будь-яких викликів, що виникають у динамічному глобальному ланцюгу постачання.

У сучасному глобалізованому та часто непередбачуваному світі, де економічні потрясіння, природні катаклізми, геополітичні конфлікти (як, наприклад, повномасштабна війна в Україні) та навіть пандемії можуть миттєво

порушити усталені ланцюги постачання, аналіз ризиків логістичного ланцюга є не просто бажаною, а життєво необхідною методологією. Це проактивний підхід, що дозволяє бізнес-організаціям не лише реагувати на кризи, а й запобігати їм, мінімізуючи потенційні збитки та забезпечуючи безперервність своєї діяльності.

Суть цього підходу полягає в ідентифікації, оцінці та управлінні всіма потенційними загрозами та вразливостями, які можуть порушити стабільність логістичних процесів. Це охоплює широкий спектр ризиків – від операційних (збої обладнання, помилки персоналу) до стратегічних (зміни регуляторної політики, поява нових конкурентів), від фінансових (зростання цін на паливо) до зовнішніх (блокада кордонів, кібератаки). Кожен такий ризик несе в собі потенціал для затримок, підвищення витрат, втрати якості або повного паралічу логістичних операцій.

Ключові дії в рамках аналізу ризиків є послідовними та систематичними. По-перше, необхідно скласти детальну карту ризиків. Це передбачає не лише виявлення всіх можливих загроз, а й оцінку їхньої імовірності виникнення та потенційного впливу на бізнес. Наприклад, ризик затримки на митниці може мати високу імовірність, але середній вплив, тоді як ризик повного блокування ключового транспортного маршруту може мати низьку імовірність, але катастрофічний вплив. Ця карта є основою для подальшого пріоритезування зусиль.

По-друге, після ідентифікації та оцінки, критично важливим є розробка планів реагування на ризики, також відомих як плани безперервності бізнесу. Ці плани описують конкретні кроки, які компанія повинна вжити у випадку реалізації того чи іншого ризику, щоб мінімізувати його негативні наслідки. Це може включати протоколи дій при форс-мажорних обставинах, процедури екстреної комунікації, механізми швидкого відновлення операцій.

По-третє, важливим елементом управління ризиками є створення резервних потужностей та диверсифікація. Це може означати утримання додаткових запасів (буферних запасів) на випадок збоїв у постачанні, наявність альтернативних транспортних засобів, складських приміщень або маршрутів.

Диверсифікація постачальників та маршрутів є потужним інструментом для зниження залежності від одного джерела або каналу, що робить логістичний ланцюг більш стійким до локальних збоїв. Наприклад, під час повномасштабної війни в Україні, компанії, які мали диверсифіковані ланцюги постачання, змогли швидше адаптуватися до нових реалій.

Переваги системного аналізу ризиків логістичного ланцюга є незаперечними. Це насамперед підвищення стійкості логістичного ланцюга до будь-яких зовнішніх і внутрішніх потрясінь. Компанія стає менш вразливою до непередбачених подій, що дозволяє їй швидше відновлювати операції та продовжувати обслуговувати клієнтів. Зрештою, це забезпечує безперервність операцій, що є фундаментальним для збереження репутації, уникнення штрафів за невиконання зобов'язань та підтримання фінансової стабільності. У світі, де невизначеність стала новою нормою, здатність ефективно управляти ризиками в логістиці є не просто перевагою, а запорукою виживання та успіху бізнесу.

Ключові показники ефективності (KPI) є важливим інструментом для вимірювання та оцінки результативності управління логістичними процесами. KPI дозволяють відстежувати прогрес у досягненні стратегічних та операційних цілей, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

До основних KPI в логістиці належать:

1. Загальні логістичні витрати - включають витрати на виконання різних логістичних завдань, збитки в результаті проблем та витрати на управління логістичним процесом.
2. Якість послуг, що надаються - відображає рівень задоволеності клієнтів якістю логістичного сервісу.
3. Тривалість логістичних циклів - час, необхідний для виконання замовлення або проходження товару через ланцюг постачання.
4. Загальна продуктивність - визначає ступінь виконання роботи та ефективність використання ресурсів.
5. Рівень повернення коштів для подальших інвестицій - показує ефективність інвестицій у логістичну діяльність.

6. Точність замовлення - відсоток замовлень, доставлених без помилок.
7. Своєчасність доставки - відсоток відвантажень, доставлених у погоджені терміни.
8. Оборотність запасів - показує, наскільки ефективно компанія продає свої запаси.
9. Витрати на зберігання - витрати, пов'язані зі зберіганням запасів на складі.
10. Транспортні витрати - витрати на перевезення вантажів.
11. Рівень використання потужностей - відображає ефективність використання складських та транспортних ресурсів.
12. Індекс ідеального замовлення (POI) - комбінований показник, що враховує своєчасність доставки, укомплектованість замовлення та безпомилкове оформлення документів.
13. Рівень утилізації - співвідношення об'єму та ваги вантажу до об'єму та вантажопідйомності транспортного засобу.

Таблиця 1.3 - Приклади KPI логістики та їхнє значення

KPI	Опис	Значення для оцінки логістики
1	2	3
Своєчасність доставки	Відсоток відвантажень, доставлених у погоджені терміни.	Відображає надійність та ефективність транспортних операцій, впливає на задоволеність клієнтів.
Точність замовлення	Відсоток замовлень, доставлених без помилок (неправильні товари, кількість, пошкодження).	Оцінює якість процесів обробки та виконання замовлень, впливає на витрати, пов'язані з поверненнями та повторними доставками.
Оборотність запасів	Показник того, скільки разів запаси були продані та поповнені протягом певного періоду.	Характеризує ефективність управління запасами, допомагає уникнути надмірних або недостатніх запасів.
Загальні логістичні витрати	Сукупність витрат на всі логістичні функції (транспортування, зберігання, управління запасами, обробка замовлень).	Відображає загальну ефективність управління логістичними витратами, дозволяє виявити області для оптимізації.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Рівень використання потужностей	Співвідношення фактично використаного складського або транспортного простору до загальної доступної потужності.	Оцінює ефективність використання логістичних активів, допомагає уникнути зайвих витрат на утримання недовантажених ресурсів.
Індекс ідеального замовлення (POI)	Комбінований показник, що враховує своєчасність доставки, повноту замовлення та якість документації.	Інтегральна оцінка якості логістичного сервісу з точки зору клієнта.
Транспортні витрати на одиницю	Вартість транспортування однієї одиниці продукції.	Дозволяє оцінити ефективність управління транспортними витратами та порівнювати різні способи доставки.
Час виконання замовлення	Час, що проходить з моменту отримання замовлення до моменту його доставки клієнту.	Відображає швидкість та оперативність логістичних процесів, важливий для задоволеності клієнтів.
Вартість зберігання одиниці товару	Витрати на зберігання однієї одиниці товару на складі протягом певного періоду.	Допомагає оцінити ефективність управління складськими витратами та оптимізувати використання складського простору.
Рівень повернень	Відсоток товарів, повернутих клієнтами.	Може свідчити про проблеми з якістю продукції, процесом доставки або незадоволеність клієнтів.

Ці та інші KPI можуть бути згруповані за різними категоріями, такими як ефективність, результативність, якість та витрати. Вибір конкретних KPI залежить від стратегічних цілей підприємства та специфіки його логістичної діяльності. Регулярний моніторинг та аналіз KPI дозволяють виявляти тенденції, оцінювати ефективність впроваджених заходів та приймати обґрунтовані рішення для подальшої оптимізації логістичних процесів.

Висновки до розділу 1.

Управління логістичними процесами є критично важливим для успіху сучасних бізнес-організацій. Теоретичні засади, такі як теорія обмежень, ощадливе виробництво та теорія ланцюгів поставок, надають цінні інструменти для оптимізації логістичної діяльності. Методологічні підходи до аналізу,

планування, організації та контролю логістичних процесів дозволяють підприємствам ефективно управляти потоками матеріалів, інформації та фінансів. Важливим є інтеграція логістики з іншими функціональними підрозділами, такими як маркетинг, виробництво та фінанси, для досягнення синергетичного ефекту. Глобалізація, технологічний розвиток та зміни в споживчому попиті є ключовими зовнішніми факторами, що впливають на управління логістичними процесами, вимагаючи від підприємств гнучкості та здатності до адаптації. Сучасні тенденції, такі як цифровізація, автоматизація та сталий розвиток, відкривають нові можливості для підвищення ефективності та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Використання ключових показників ефективності (KPI) є необхідним для оцінки результативності управління логістичними процесами та прийняття обґрунтованих рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «БАДВАСИ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «БАДВАСИ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БАДВАСИ» має ідентифікаційний код ЄДРПОУ 34779207. Компанія була зареєстрована 19 грудня 2006 року. Керівником ТОВ «БАДВАСИ» є Диба Олександр Михайлович, він відповідає за загальне управління діяльністю компанії та прийняття ключових рішень [34].

Загальна організаційна структура приведена на рисунку 2.1

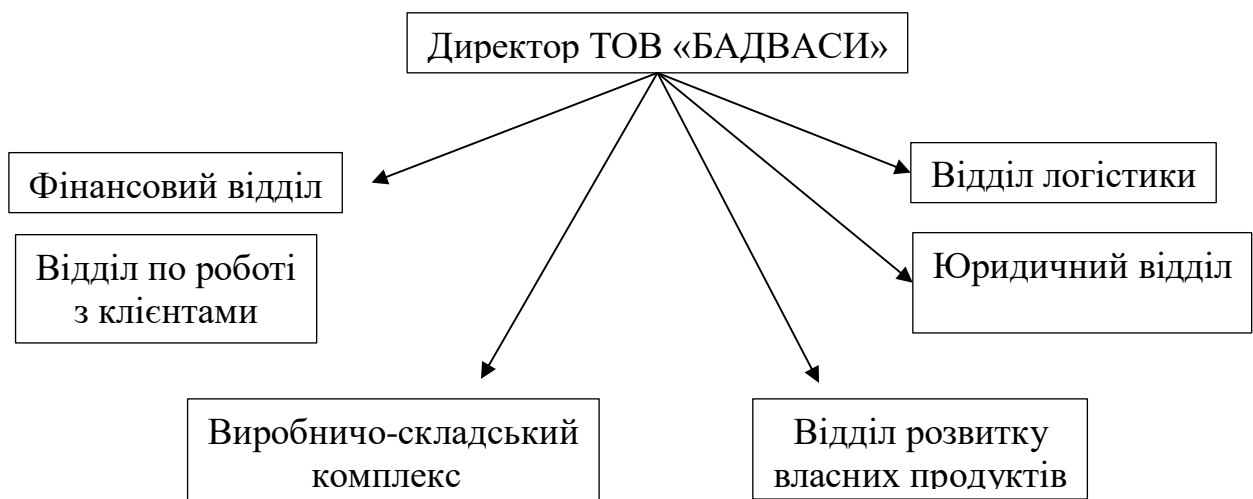


Рис. 2.1. - Організаційна структура ТОВ «БАДВАСИ»

Для підприємства характерна лінійна структура управління та є однією з найбільш простих організаційних структур, при якій кожен підлеглий має тільки одного керівника, який відповідає за всі управлінські функції щодо цього підлеглого. Така структура формує чітку вертикаль влади, де вказівки передаються зверху вниз по ієрархії.

Підрозділ розвитку власних продуктів вказує на те, що компанія не лише займається дистрибуцією, але й розробляє власну продукцію, що може включати засоби захисту рослин та добрива [35]. ТОВ «БАДВАСИ» являється власником брендів ProtectON (лінійка засобів захисту рослин) та Аргумін

(органо-мінеральні добрива). Зазначені продукти відзначаються ефективністю, широким спектром дії, зручністю у застосуванні, а також сприяють повному розкриттю потенціалу врожайності рослини.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, ТОВ «БАДВАСИ» має значний перелік видів економічної діяльності (КВЕД), що свідчить про різнобічність її бізнес-інтересів.

Таблиця 2.1 - Основні та допоміжні види діяльності

Код КВЕД	Опис виду діяльності
46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами
52.10	Складське господарство
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.
82.92	Пакування
82.91	Діяльність агентств зі стягування платежів і бюро кредитних історій
82.30	Організація конгресів і торговельних виставок
77.40	Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.
74.10	Спеціалізована діяльність із дизайну
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
73.11	Рекламні агентства
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
63.99	Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.
01.29	Вирощування інших багаторічних культур
47.99	Інші види роздрібно торгівлі поза магазинами
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
46.22	Оптова торгівля квітами та рослинами
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
20.59	Виробництво іншої хімічної продукції, н. в. і. у.
20.20	Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції
20.15	Виробництво добрив і азотних сполук
01.30	Відтворення рослин

Цей розширений перелік КВЕДів вказує на те, що, окрім основної діяльності у сфері виробництва та дистрибуції агрохімічної продукції, ТОВ «БАДВАСИ» може бути залучене до супутніх видів діяльності, таких як складське господарство, пакування, організація виставок, надання комерційних, інформаційних, науково-технічних послуг, а також оренда нерухомого майна та навіть деякі види сільськогосподарського виробництва. Наявність такого

широкого спектру діяльності свідчить про стратегію диверсифікації бізнесу та про надання комплексних послуг клієнтам у аграрному секторі.

Основною діяльністю ТОВ «БАДВАСИ» є дистрибуція та виробництво засобів захисту рослин і добрив. Компанія позиціонує себе як національний дистрибутор та виробник, що свідчить про її значну роль на ринку агрохімічної продукції України. Крім того, важливим напрямком діяльності є фасування та пакування засобів захисту рослин та добрив. Це може включати як власну продукцію, так і продукцію інших виробників, що дозволяє компанії пропонувати широкий асортимент товарів у зручній для споживачів упаковці [34].

ТОВ «БАДВАСИ» має широку клієнтську базу, яка налічує понад 1200 клієнтів. Це свідчить про значний рівень довіри до компанії та її продуктів на ринку. Крім того, компанія співпрацює з 2400 аграрними магазинами та торговельними мережами, що забезпечує широкий канал дистрибуції її продукції по всій Україні. Наявність 50 інтернет-партнерів вказує на активну присутність компанії в онлайн-сегменті ринку та використання сучасних каналів продажів [35].

ТОВ «БАДВАСИ» також постачає високоякісні посадочні матеріали під власною торговою маркою «САДИБА ЦЕНТР». Це один з напрямків роботи з кінцевими споживачами або невеликими фермерськими господарствами.

ТОВ «БАДВАСИ» співпрацює з 30 основними постачальниками, що забезпечує стабільність поставок та широкий асортимент продукції. На своєму вебсайті компанія наводить перелік своїх партнерів, серед яких такі відомі національні та міжнародні компанії, як Syngenta, SBM Life Science, Bayer, Adama, Monsanto, Ukravit, Summit-Agro, FMC, Alfa Smart Agro, BASF, Nufarm, Biochem-Service, Broer B.V., Dolina, Corteva Agriscience, Agro Enzim та Ital Tiger. Ці партнерства свідчать про налагоджені зв'язки з ключовими гравцями аграрного ринку та доступ до передових технологій та продуктів [35].

Наявність такого широкого кола партнерів дозволяє ТОВ «БАДВАСИ» пропонувати своїм клієнтам комплексні рішення для ведення сільського

господарства, включаючи широкий вибір засобів захисту рослин, добрив та інших супутніх товарів від провідних виробників.

Для кращого розуміння партнерських відносин ТОВ «БАДВАСИ», наведемо таблицю з основними бізнес-партнерами (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Основні бізнес-партнери ТОВ «БАДВАСИ»

Назва партнера	Галузь / Опис
Syngenta	Виробництво засобів захисту рослин та насіння
SBM Life Science	Розробка та виробництво засобів захисту рослин
Bayer	Фармацевтика, сільське господарство
ProtectON	Виробництво засобів захисту рослин
Adama	Виробництво засобів захисту рослин
Monsanto	Виробництво насіння та гербіцидів
Ukravit	Виробництво засобів захисту рослин та добрив
Summit-Agro	Дистрибуція засобів захисту рослин та добрив
FMC	Виробництво засобів захисту рослин
Alfa Smart Agro	Виробництво засобів захисту рослин та добрив
BASF	Хімічна промисловість, агрохімія
Nufarm	Виробництво засобів захисту рослин
Biochem-Service	Виробництво біопрепаратів
Broer B.V.	Постачальник обладнання для сільського господарства
Dolina	Виробництво засобів захисту рослин
Corteva Agriscience	Сільськогосподарська компанія
Agro Enzim	Виробництво мікробіологічних препаратів
Ital Tiger	Виробництво сільськогосподарської техніки
Stoller	Виробництво добрив та біостимуляторів
Нутрітех Україна	Виробництво мікродобрив
Мікродобрива	Виробництво мікродобрив
Кліо-Трейд	Дистрибуція засобів захисту рослин та добрив
Агробіотех	Виробництво біопрепаратів
MOUDRY	Виробництво регуляторів росту рослин

ТОВ «БАДВАСИ» є усталеною національною компанією, яка з 2006 року активно працює на ринку України як дистрибутор та виробник засобів захисту рослин і добрив. Компанія має чітку структуру керівництва, а кількість її співробітників становить 67 осіб. Основна діяльність компанії включає дистрибуцію, виробництво та фасування агрохімічної продукції. Розширений перелік допоміжних видів діяльності свідчить про можливу диверсифікацію бізнесу та надання комплексних послуг. Компанія має широку мережу клієнтів та надійні партнерські відносини з провідними національними та міжнародними виробниками, що підкреслює її значну роль у аграрному секторі України [26].

Оцінка ефективності діяльності ТОВ «БАДВАСИ» в 2022-2024 роках відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Оцінка ефективності діяльності ТОВ «БАДВАСИ»

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2024		Темп зміни % (+;-) 2024	
	2022	2023	2024	до 2022	до 2023	до 2022	до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	232406	406343	497481	265075	91138	53,28	18,32
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	16584	17953	22876	6292	4923	27,50	21,52
Прибуток, тис. грн.	18968	27820	28410	9442	590	33,23	2,08
Середньоспискова чисельність, осіб	60	66	67	7	1	10,45	-4,08
Фондовіддача, грн. (1/2)	14,01	22,63	21,75	7,73	-0,89	35,56	-4,08
Фондомісткість, грн. (2/1)	0,07	0,05	0,09	0,02	0,04	20,71	44,44
Фондоозброєність, грн. (2/4)	301,53	345,25	476,58	175,06	131,33	36,73	27,56
Фондорентабельність, % (3/2)	1,14	1,55	1,24	0,10	-0,31	7,90	-24,78

Чистий дохід від реалізації продукції показує зростання з 232,406 тис. грн (2022) до 497,481 тис. грн (2024) демонструє позитивну динаміку. Темп зростання за два роки склав +53,28%, що свідчить про активну комерційну діяльність, ефективну маркетингову стратегію або розширення ринку збуту. У порівнянні з 2023 роком ріст на 18,32% також є хорошим показником, але він менш динамічний, ніж у попередній період.

Середньорічна вартість основних засобів показує поступове зростання з 16,584 тис. грн до 22,876 тис. грн (+27,50% до 2022 року), що свідчить про інвестиції у матеріально-технічну базу, модернізацію або розширення виробничих потужностей.

Приріст прибутку склав 33,23% до 2022 року, але лише 2,08% до 2023 року. Це може свідчити про насичення ринку, зростання витрат (наприклад, логістичних, енергетичних або виробничих), або зниження маржі попри збільшення обсягу реалізації.

Фондовіддача (обсяг реалізації на одиницю основних засобів) зросла з 14,01 грн у 2022 р. до 21,75 грн у 2024 р. зростання на 35,56%, хоча в 2024 р. є невелике зниження порівняно з 2023 р. (-4,08%). Це свідчить про підвищення

ефективності використання основних засобів, хоча є ризик певного перевантаження або недостатнього оновлення обладнання у 2024 році.

Фондомісткість (основні засоби на одиницю реалізації) показала незначне зростання з 0,07 до 0,09 може свідчити про більше навантаження на основні засоби або інвестиції, що ще не повністю окупилися. Темп зростання до 2023 р. досить різкий +44,44%, що може потребувати контролю за ефективністю капіталовкладень.

Фондоозброєність (основні засоби на одного працівника) зросла з 301,53 грн до 476,58 грн (+36,73%) є позитивним - це свідчить про підвищення технологічного забезпечення персоналу, можливо, завдяки цифровізації або автоматизації.

Фондорентабельність (віддача від основних засобів) незважаючи на зростання у 2023 році, у 2024 р. показник знизився з 1,55% до 1,24% (-24,78%).

Це тривожний сигнал підприємство хоч і розширює активи, але їх ефективність (у плані прибутковості) знижується. Потрібно проаналізувати причини - можливо, недостатнє завантаження потужностей або збільшення витрат.

ТОВ «БАДВАСИ» показує загальну позитивну динаміку. Підприємство зростає як у виручці, так і в прибутковості, хоча останнє має тенденцію до уповільнення. Інвестиції в основні засоби дали позитивний ефект у вигляді зростання фондівіддачі та фондоозброєності, проте фондорентабельність знизилась, що вимагає підвищення ефективності використання нових активів. Оптимізація чисельності персоналу свідчить про підвищення продуктивності праці, ймовірно, завдяки автоматизації логістичних і виробничих процесів.

Підприємство знаходиться на етапі зрілості, коли темпи зростання стабілізуються. Для подальшого покращення фінансових результатів необхідно:

- активніше впроваджувати цифрові логістичні рішення;
- підвищувати прибутковість через ефективне управління витратами;
- нарощувати рівень фондорентабельності.

Здійснено детальний розгляд фінансових показників ТОВ «БАДВАСИ». Всі ці індикатори можна класифікувати на чотири основні категорії, представлені в таблиці 2.4., показники платоспроможності (фінансової стійкості), ліквідності, ділової активності та рентабельності. Кожна група дозволяє оцінити окремі аспекти фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.4 - Показники фінансового та майнового стану ТОВ «БАДВАСИ» за період 2022-2024 років

Показники	Формула	Фактичне значення			Абсолютне відхилення (+;-), 2024	
		2022	2023	2024	2022	2023
Показники рентабельності						
Рентабельність активів	Чистий прибуток/ Активи × 100%	14,14	16,27	13,62	-0,52	-2,65
Рентабельність реалізованої продукції	Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції × 100%	9,63	8,60	8,87	-0,76	0,27
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції × 100%	8,16	6,85	5,71	-2,45	-1,14
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/Пасив	0,62	0,51	0,55	-0,068	0,042
Коефіцієнт фінансової залежності	1 – коефіцієнт автономії	0,38	0,49	0,45	0,068	-0,042
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + довгострокові зобов'язання) / Пасиви	0,62	0,51	0,55	-0,068	0,042
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Власний капітал – Необоротні активи)/ Оборотні активи	0,59	0,51	0,53	-0,054	0,027

Показники рентабельності у період з 2022 по 2024 роки спостерігається негативна тенденція до зниження ефективності діяльності підприємства за ключовими показниками прибутковості.

Рентабельність активів знизилась з 14,14% у 2022 році до 13,62% у 2024 році. Це свідчить про зменшення ефективності використання активів для отримання прибутку.

Рентабельність реалізованої продукції, навпаки, після падіння у 2023 році до 8,60% частково відновила до 8,87% у 2024 році. Це може свідчити про покращення контролю за витратами або незначне зростання валового прибутку.

Рентабельність продажу демонструє чітко виражену негативну динаміку: з 8,16% у 2022 році до 5,71% у 2024 році. Це може бути наслідком зростання витрат, не пов'язаних із виробництвом, або зниження маржі на продукцію.

Загалом, зниження прибутковості сигналізує про потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів, зменшенні витрат та перегляді цінової політики.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства дозволяє зробити такі висновки що коефіцієнт автономії знизився у 2023 році до 0,51, однак у 2024 році покращився до 0,55. Це свідчить про те, що підприємство зберігає досить високий рівень фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансової залежності, як зворотний до автономії, відповідно змінився у зворотному напрямку — зростання у 2023 році до 0,49 і зниження у 2024 році до 0,45.

Коефіцієнт фінансової стійкості також покращився у 2024 році, що підтверджує відновлення довгострокової платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами після зниження у 2023 році до 0,51, у 2024 році підвищився до 0,53, що свідчить про покращення здатності підприємства самостійно фінансувати оборотні активи.

У цілому, фінансове становище підприємства можна оцінити як стабільне, з позитивними зрушеннями у 2024 році після певного погіршення в 2023-му. Проте, у поєднанні зі зниженням рентабельності, варто звернути увагу на підвищення ефективності прибуткової частини діяльності.

ТОВ «БАДВАСИ» демонструє певну стабільність у структурі фінансування та відновлення фінансової стійкості у 2024 році. Водночас, спостерігається зниження ефективності комерційної діяльності, що вимагає управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення

прибутковості та активне використання внутрішніх ресурсів для забезпечення зростання.

2.2 Аналізування логістичних процесів ТОВ «БАДВАСИ»

Відповідно до методичних підході до оцінювання логістичних процесів бізнес-організації проведемо оцінку постачальників ТОВ «БАДВАСИ» та розглянемо транспортне забезпечення та сполучення яке використовується для логістичних процесів.

Основні постачальники [29]:

1. Міжнародні Syngenta, Adama, Monsanto, SBM Life Science, FMC, BASF, Nufarm, Stoller.

2. Національні Ukravit, Alfa Smart Agro, Biochem-Service, Dolina, MOUDRY, Агробіотех, Мікродобрива, Нутрітех Україна, Agro Enzim, ProtectON.

Тип транспорту для забезпечення постачання:

- автомобільний (автоцистерни, контейнеровоз, фургон, вантажівки зі спеумовами зберігання для агресивних реагентів);
- залізничний (вагони для сухих вантажів, вагон-цистерна, вагон зі спеумовами зберігання для агресивних реагентів).

Для міжнародних поставок використовуються моделі доставки DDP, EXW, FCA залежно від умов контракту, внутрішні постачання забезпечується за рахунок використання власного транспорту ТОВ «БАДВАСИ» або сторонніх логістичних фірм.

Періодичність постачання має залежність від сезонного завезення великих партій з накопиченням буферних запасів.

Основні затримки в процесі постачання пов'язані з імпорними постачальниками через затримки на кордоні під час проходження митниці. Також траплялися випадки затримок постачання через погодні умови та особливі вимоги до транспортування небезпечних та агресивних хімічних речовин.

ТОВ «БАДВАСИ» у процесі вибору постачальників переважно покладається на власну базу даних, де сформовано перелік перевірених партнерів. Співпраця з такими постачальниками відбувається за спрощеною схемою укладання договорів та авансування запланованих поставок. У випадку необхідності залучення нового постачальника, якого немає в базі, процедури погодження та оплати ускладнюються додатковими заходами безпеки для захисту фінансових інтересів компанії.

Комплексний процес управління замовленнями складається з послідовних етапів логістичного циклу:

- ініціювання замовлення - виявлення та документування потреб клієнтів;
- взаємодія з потенційними постачальниками - передача специфікацій замовлення;
- отримання та первинна обробка інформації - прийом замовлень через різні канали комунікації;
- специфікація замовлення - аналіз параметрів продукції/послуг та формування детальних вимог;
- внутрішня маршрутизація замовлення - переміщення необхідної інформації між підрозділами;
- визначення ресурсної бази - пошук джерел забезпечення замовлення (власних або залучених);
- організація виконання - призначення відповідальних після визначення джерел ресурсів;
- відстеження статусу - постійний моніторинг та контроль виконання для забезпечення ефективності процесу.

Реалізація цих функцій здійснюється відділами по роботі з клієнтами та відділом логістики в тісній координації з іншими відділами компанії: виробничим сектором, службою підготовки виробництва, а також фінансовим і юридичним відділами.

Критичним елементом ефективної логістичної системи є утримання обсягів запасів у оптимальних межах, що забезпечують безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними ресурсами при збереженні економічної доцільності матеріальних потоків. Досягнення цього балансу відбувається через впровадження відповідної системи управління запасами.

Система управління запасами представляє собою комплекс правил та індикаторів, що застосовуються для визначення оптимальних термінів і обсягів закупівель для підтримки необхідного рівня запасів.

У логістичній практиці застосовуються чотири основні системи управління запасами:

1. Система з фіксованим обсягом замовлення.
2. Система з фіксованою періодичністю замовлення.
3. Система з визначеною періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.
4. Система «мінімум-максимум».

ТОВ «БАДВАСИ» впровадило систему управління запасами з фіксованими інтервалами між поставками. За цією моделлю замовлення розміщуються через чітко визначені проміжки часу - щомісяця, щотижня або кожні 14 днів. Компанія застосовує цей підхід у ситуаціях, коли обсяг замовлення може варіюватися, витрати на оформлення замовлення й доставку порівняно незначні, а потенційні збитки від можливого дефіциту товару мінімальні. На практиці дана система ефективна при замовленні різноманітної продукції, товарів зі стабільним попитом або недорогих позицій від одного постачальника.

Застосування цієї моделі надає компанії певні переваги, зокрема, відсутність потреби в постійному обліку складських запасів, а також можливість гнучкого коригування обсягів замовлень відповідно до умов поставки. Водночас система має недоліки так як можливість формування надмірного замовлення при достатніх складських залишках для задоволення поточних виробничих потреб

або, навпаки, ризик виникнення дефіциту товару та пов'язаних із цим збитків у період між плановими замовленнями.

ТОВ «БАДВАСИ» використовує наступні канали збуту:

1. Мережі аграрних магазинів:
 - співпраця здійснюється на умовах дистрибуційних угод з фіксованими графіками постачання;
 - використовується власний транспорт або послуги логістичних партнерів;
 - поставки здійснюються централізовано з головного складу або з регіональних партнерських складів;
 - для обліку застосовується ERP-система, яка інтегрується з CRM для аналізу попиту та контролю товарного залишку.
2. Магазины широкого профілю («Епіцентр», «ОЛДІ» «Нова лінія» та подібні):
 - співпраця на умовах тендерних закупівель або консигнації;
 - постачання великими партіями на регіональні дистрибуційні центри мережі;
 - внутрішній документообіг ведеться через електронний обмін даними (ERP, Вчасно), що прискорює погодження обсягів і поставок.
3. Агропромислові комплекси:
 - прямі контракти з великими агровиробниками;
 - постачання з урахуванням агрокалендаря та погодних умов;
 - доставка за допомогою власного транспорту або замовлення спеціалізованої логістики (наприклад, перевезення ЗЗР із контролем температури);
 - використовується індивідуальний підхід до планування поставок: розподіл продукції партіями відповідно до фаз вирощування культур.
4. Приватні фермерські господарства та індивідуальні замовники:
 - замовлення здійснюються через сайт, телефон або через представників підприємства;

- використовуються кур'єрські служби (Нова Пошта, Meest, Укрпошта);
- система обліку підключена до інтернет-магазину, що дозволяє автоматично формувати замовлення, контролювати залишки та надсилати трекінг-інформацію;
- для лояльних клієнтів діє програма персоналізованих знижок і накопичувальних бонусів.

Головний елемент який забезпечує безперебійну роботу логістичної системи це системи обліку:

1. ERP-система з модулем управління запасами, обліку продажів та аналітики по клієнтам.
2. CRM для взаємодії з клієнтами, автоматизації маркетингових кампаній і обліку історії замовлень.
3. Інтеграція з системами перевізників через API для відстеження доставки.
4. Власна система складування з мітками штрихкодів для точного контролю переміщення товарів.

Взаємодія цих систем забезпечує функціонування логістичних процесів постачання, процесів промислової логістики та логістику збуту що перетворюється в єдиний непереривний процес.

Далі розглянемо загальну схему логістичних потоків ТОВ «БАДВАСИ» представлену на малюку 2.2.

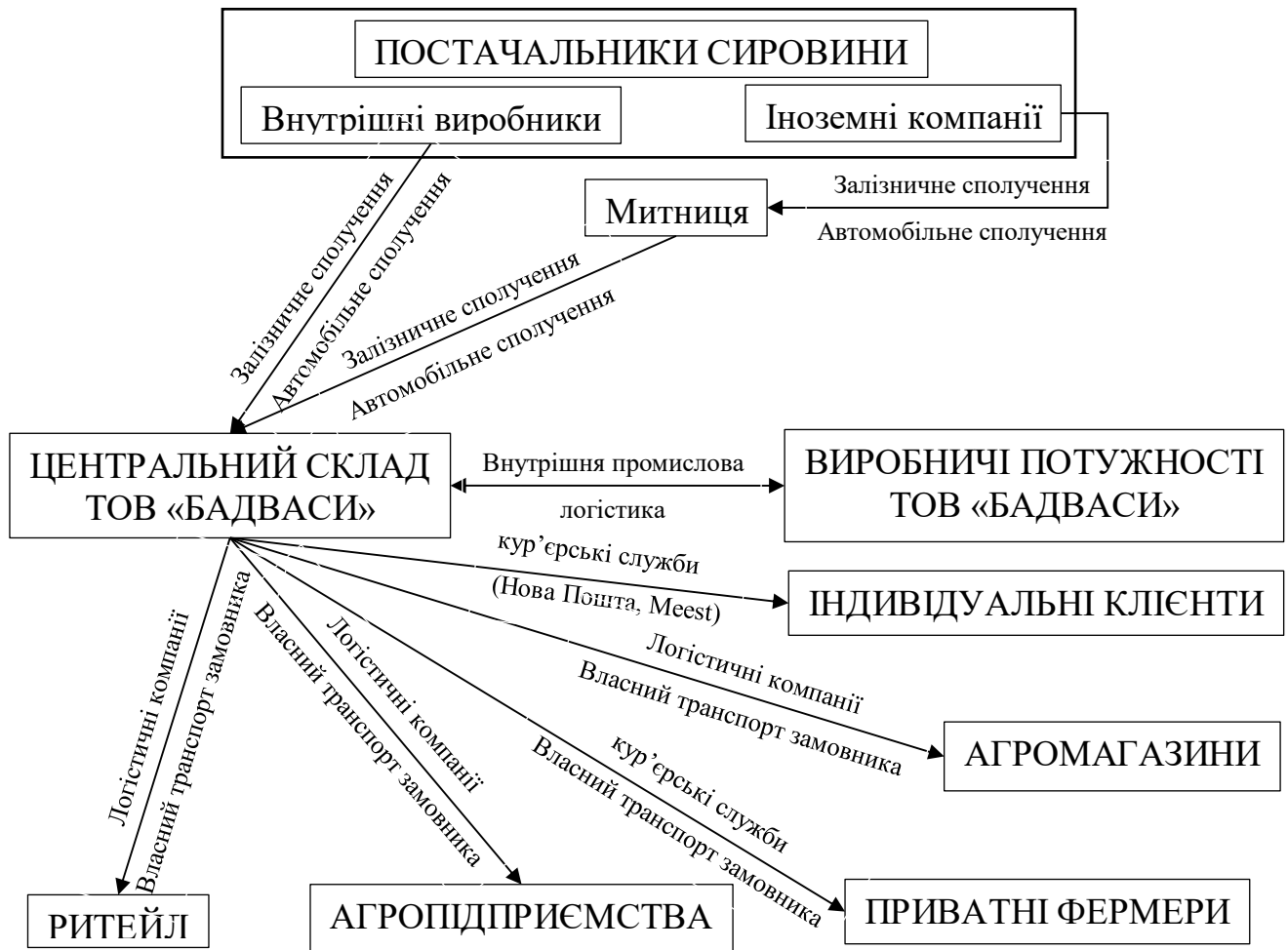


Рис. 2.2. - Схема логістичних потоків ТОВ «БАДВАСИ»

Логістична система ТОВ «БАДВАСИ» є добре структурованою, з активним використанням комбінації власних і сторонніх ресурсів. Основним напрямком подальшого розвитку має стати цифровізація, впровадження системи прогнозування попиту та автоматизація обліку замовлень і поставок. Це дозволить скоротити витрати, мінімізувати логістичні ризики та покращити якість обслуговування клієнтів.

На підставі розглянутих даних про логістичний процес що відбувається у ТОВ «БАДВАСИ» всі зміни показники та логістичні потоки з використанням даних таблиці 1.3 КРІ логістики та їхнє значення розробимо таблицю 2.5 в якій відобразимо логістичні показники КРІ, які показують ефективність діяльності логістичної служби.

Ефективне управління цими КРІ дозволяє не лише покращити поточну логістику, а й закласти основу для довгострокового зростання компанії. КРІ стають елементом стратегічного контролю та інструментом швидкого реагування на ринкові виклики.

Таблиця 2.5 - Ключові логістичні КРІ ТОВ «БАДВАСИ»

Показник	Опис	Цільове значення	Поточне значення
Рівень виконання доставок	% виконаних вчасно замовлень	$\geq 95\%$	91%
Середній час доставки	днів	≤ 3 дні	3,6 днів
Оборотність складу	Середній час зберігання товару	≤ 30 днів	27 днів
Точність обліку запасів	Різниця між обліком та фізичним залишком	$\leq 1\%$	0,8%
Кількість повернень	% від загального обсягу	$\leq 2\%$	1,3%

Проаналізуємо ключові показники ефективності логістики ТОВ «БАДВАСИ» на основі наданих даних таблиці 2.5. Поточний рівень виконання доставок становить 91%, що є нижчим за цільовий показник у 95%. Це означає, що на даний момент не всі замовлення доставляються вчасно. Відхилення у 4% може свідчити про наявність проблем на етапах обробки замовлень, транспортування або на останній милі доставки. Це може призводити до незадоволеності клієнтів, збільшення кількості скарг та потенційно негативно впливати на репутацію компанії. Необхідно проаналізувати причини затримок та розробити заходи для їх усунення.

Середній час доставки наразі становить 3,6 дні, що перевищує цільовий показник у 3 дні. Перевищення цільового значення на 0,6 дня може бути критичним для клієнтів, особливо в умовах високої конкуренції, де швидкість доставки є важливою перевагою. Варто переглянути логістичні процеси, маршрути доставки, можливості оптимізації складських операцій та вибору транспортних партнерів для скорочення часу доставки.

Середній час зберігання товару на складі становить 27 днів, що є нижчим за цільовий показник у 30 днів. Даний показник свідчить про ефективне управління запасами. Товар не залежується на складі, що зменшує витрати на зберігання та ризики застаріння. Поточне значення є позитивним і вказує на добре налагоджені процеси планування та управління запасами.

Різниця між обліком та фізичним залишком становить 0,8%, що є нижчим за цільовий показник у 1%. Висока точність обліку запасів є важливим фактором для ефективної роботи всієї логістичної системи. Низький відсоток розбіжностей свідчить про якісне ведення складського обліку, мінімізацію помилок при прийманні та відвантаженні товару, а також ефективність проведення інвентаризацій.

Логістична діяльність ТОВ «БАДВАСИ» демонструє хороші результати в управлінні запасами та мінімізації повернень. Це свідчить про налагоджені процеси складського господарства, якісне ведення обліку та задовільну якість товарів і процесів виконання замовлень.

Основними проблемними зонами є рівень виконання доставок та середній час доставки. Недосягнення цільових показників у цих аспектах може негативно впливати на клієнтський сервіс та конкурентоздатність компанії.

Необхідно провести детальне дослідження причин затримок у доставці. Це може включати аналіз ефективності роботи транспортного відділу, вибір оптимальних маршрутів, оцінку надійності транспортних партнерів, а також впровадження систем відстеження доставки в реальному часі.

Варто переглянути всі етапи логістичного ланцюга, починаючи від обробки замовлення на складі і закінчуючи доставкою клієнту. Можливі шляхи покращення включають оптимізацію складських процесів, впровадження більш ефективних систем управління транспортом, розширення мережі пунктів видачі або використання альтернативних методів доставки.

ТОВ «БАДВАСИ» демонструє високий рівень точності обліку запасів та ефективну оборотність складу, що свідчить про якісне управління внутрішньою логістикою. Основним напрямком для вдосконалення є підвищення пунктуальності доставок, зокрема в пікові агросезони, що вимагатиме оптимізації маршрутів і покращення координації з перевізниками.

Високий рівень повернень у межах нормативу демонструє належний контроль якості та відповідність очікуванням клієнтів, однак зниження навіть на 0,5% дозволить зменшити витрати.

Середній час доставки вимагає оптимізації, особливо для сегменту індивідуальних замовників, де швидкість є критичною для задоволеності клієнта.

Загалом логістична система ТОВ «БАДВАСИ» функціонує стабільно та ефективно, але подальший розвиток має фокусуватися на цифровізації, автоматизації, зменшенні часу реакції та поліпшенні сервісного рівня для досягнення лідерських позицій у галузі.

Логістична діяльність ТОВ «БАДВАСИ» має потенціал для підвищення ефективності. Управління запасами та рівень повернень знаходяться на задовільному рівні. Однак, покращення показників, пов'язаних з доставкою, є ключовим для підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення позицій компанії на ринку. Ретельний аналіз проблемних зон та впровадження відповідних заходів дозволить досягти поставлених цілей та оптимізувати логістичні процеси.

2.3 Шляхи вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ»

Аналіз поточних логістичних КРІ ТОВ «БАДВАСИ» свідчить про наявність зон для вдосконалення, зокрема щодо рівня виконання доставок та середнього часу доставки, які не відповідають цільовим показникам. В умовах підвищеної невизначеності та зовнішніх ризиків, ефективне та стійке управління логістикою стає критично важливим фактором виживання та розвитку бізнесу. Необхідність адаптації до потенційних збоїв у ланцюгах постачання, оптимізація операційних витрат, підвищення прозорості процесів та покращення клієнтського досвіду вимагають системного підходу до модернізації логістичної системи. Даний проект спрямований на комплексне вирішення цих завдань шляхом впровадження сучасних технологій, оптимізації процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Розробкою проекту займається безпосередньо директор ТОВ «БАДВАСИ», виконання проекту він делегує керівникам основного структурного підрозділу який відповідає за логістику.

Завдання проєкту:

1. Операційні:
 - підвищити рівень виконання доставок до $\geq 95\%$ протягом 12 місяців з моменту початку активної фази проєкту;
 - скоротити середній час доставки до ≤ 3 днів протягом 12 місяців;
 - зберегти високі показники оборотності складу (≤ 30 днів) та точності обліку запасів ($\leq 1\%$).
2. Технологічні:
 - впровадити інтегровану систему управління підприємством (ERP) з ключовими логістичними модулями (CRM, WMS, управління транспортом);
 - запровадити систему динамічного планування маршрутів.
3. Процесні:
 - розробити та впровадити мультиканальну модель взаємодії з клієнтами;
 - сегментувати клієнтську базу за логістичними профілями та розробити індивідуальні підходи до обслуговування;
 - модернізувати процеси складського зберігання та комплектування на існуючих складах, включаючи впровадження зонального зберігання;
 - розробити та впровадити критерії та процес вибору 3PL-партнерів для аутсорсингу в окремих регіонах.
4. Персонал та мотивація:
 - розробити та впровадити нову систему КРІ для логістичного персоналу та підрядників з прив'язкою до системи мотивації протягом 6 місяців;
 - розробити та провести програму регулярного навчання персоналу (використання нових систем, логістичне мислення, клієнтоорієнтованість) протягом всього терміну проєкту та після його завершення.

Основні етапи та діяльності проєкту.

Етап 1: Підготовка та діагностика (1-3 місяці), відповідає та виконує усі роботи директор та його помічник:

1. Формування проєктної команди.
2. Детальний аудит поточних логістичних процесів, інфраструктури та ІТ-ландшафту.

3. Аналіз потреб та розробка технічного завдання для ІТ-систем.
4. Вибір постачальників та інтеграторів ІТ-рішень.
5. Розробка детального плану проєкту, бюджету та дорожньої карти.

Етап 2: Впровадження ІТ-рішень (4-10 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники логістичного підрозділу:

1. Встановлення та налаштування ERP-системи та інтеграція необхідних логістичних модулів (CRM, WMS, TMS).
2. Розробка або придбання та налаштування системи динамічного планування маршрутів.
3. Інтеграція ІТ-систем з іншими існуючими системами підприємства.
4. Міграція даних.

Етап 3: Оптимізація складської логістики (5-11 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники логістичного підрозділу:

1. Розробка та впровадження нової схеми зонального зберігання на складах.
2. Перегляд та оптимізація процесів приймання, розміщення, комплектування та відвантаження товарів.
3. Впровадження необхідного обладнання для автоматизації складських операцій (термінали збору даних, сканери).
4. Оцінка доцільності та планування інтеграції мобільних складів-контейнерів (якщо це є частиною проєкту).

Етап 4: Вдосконалення доставки та роботи з клієнтами (7-12 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники відділу логістики та підрозділ взаємодії з клієнтами:

1. Розробка та впровадження стандартів мультिकанального обслуговування клієнтів.

2. Проведення сегментації клієнтів та розробка персоналізованих логістичних профілів.

3. Вибір та налагодження співпраці з регіональними 3PL-провайдерами.

4. Тестування та повноцінний запуск динамічного планування маршрутів.

Етап 5: Розробка та впровадження системи управління персоналом (4-8 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники відділу логістики та регіональний відділ:

1. Розробка детальної системи КРІ для різних категорій логістичного персоналу та підрядників.

2. Розробка прозорої та ефективної системи мотивації та бонусів, пов'язаної з досягненням КРІ.

3. Розробка навчальних програм.

Етап 6: Навчання та тестування (8-14 місяці), відповідають та виконують усі роботи керівники логістичного підрозділу:

1. Проведення інтенсивного навчання персоналу роботі з новими ІТ-системами, оптимізованими процесами, стандартами обслуговування та системою КРІ.

2. Пілотне впровадження та тестування всіх оновлених процесів та систем у реальних умовах.

3. Збір зворотного зв'язку та внесення необхідних коригувань.

Етап 7: Повномасштабний запуск та моніторинг (з 15 місяця) контролюється безпосередньо директором, роботи виконують керівники відповідних відділів:

1. Повноцінний запуск оновленої логістичної системи.

2. Регулярний моніторинг досягнення встановлених операційних КРІ.

3. Системний збір даних, аналіз ефективності та постійне вдосконалення процесів на основі отриманих результатів.

Очікувані результати та вигоди від впровадження проєкту:

- зниження логістичних витрат на 10–15%;
- скорочення середнього часу доставки до 2,5 днів;
- підвищення точності обліку до 99,5%;
- підвищення задоволеності клієнтів до 95%.
- підвищення стійкості логістичної системи до зовнішніх викликів та форс-мажорних обставин.
- формування іміджу ТОВ «БАДВАСИ» як надійного та інноваційного партнера.
- підвищення ефективності роботи персоналу та його мотивації.

Орієнтовний термін реалізації проєкту 15-18 місяців (з урахуванням поетапного впровадження та тестування).

Бюджет проєкту, що покриває вартість ІТ-рішень (ліцензії, впровадження), модернізації складського обладнання, консалтингових послуг, навчання персоналу, можливі витрати на аутсорсинг та мобільні склади (таблиця 2.6).

Запропонований бюджет дозволяє реалізувати критично важливі компоненти проєкту вдосконалення логістики ТОВ «БАДВАСИ», фокусуючись на цифровізації ключових операцій (склад, транспорт) та оптимізації процесів. Це стане значним кроком до підвищення ефективності та прозорості. Однак, для досягнення повного спектру стратегічних цілей, включаючи широку диверсифікацію інфраструктури та повну цифрову трансформацію всіх логістичних ланцюгів, в майбутньому можуть знадобитися додаткові інвестиції.

Оптимістичний сценарій (1 500 000 грн) передбачає вибір більш економічних ІТ-рішень, фокус на базовому функціоналі, проведення більшої частини робіт з оптимізації процесів силами внутрішніх ресурсів з мінімальним залученням консультантів, а також обмежені інвестиції в обладнання складу. В цьому сценарії успіх значною мірою залежить від злагодженості внутрішньої команди та відсутності значних технічних чи операційних складнощів.

Таблиця 2.6 - Порівняльний бюджет проєкту вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ»

Категорія витрат	Опис	Оптимістичний сценарій (1 500 000 грн)	Песимістичний сценарій (2 000 000 грн)
1. Впровадження логістичних ІТ-рішень (WMS, TMS-модулі)	Ліцензії (підписка), послуги впровадження, налаштування, базової інтеграції модулів WMS та TMS. Фокус на ключовій функціональності.	600 000 грн	900 000 грн
2. Модернізація складських процесів та обладнання	Придбання базового обладнання (термінали збору даних, сканери), мінімальна оптимізація складського простору (зонування, маркування).	150 000 грн	250 000 грн
3. Консалтинг, бізнес-процеси та розробка системи КРІ	Залучення консультантів для аудиту, оптимізації процесів, вибору ІТ, розробки системи КРІ та критеріїв аутсорсингу.	300 000 грн	400 000 грн
4. Навчання персоналу	Розробка матеріалів та проведення тренінгів для співробітників з нових систем, процесів та стандартів роботи.	150 000 грн	150 000 грн
5. Управління проєктом та непередбачені витрати (Контингенс)	Резерв на покриття непередбачених витрат, пов'язаних з реалізацією проєкту (близько 10-20% від загального бюджету).	300 000 грн	300 000 грн
Всього:	Сумарні орієнтовні інвестиції в проєкт	1 500 000 грн	2 000 000 грн

Песимістичний сценарій (2 000 000 грн) включає вищі витрати на ІТ-рішення, ширше залучення зовнішніх консультантів для глибшого аналізу та впровадження змін у процесах, а також дещо більші інвестиції в обладнання складу. Цей сценарій враховує потенційні вищі ринкові ціни, необхідність додаткових робіт або придбання більш потужних інструментів для досягнення цілей проєкту.

При впровадженні проєкту вдосконалення логістики, ТОВ «БАДВАСИ» потрібно формування проєктної команди та призначення керівника проєкту. Далі – детальна декомпозиція робіт (WBS), побудова діаграми Ганта в обраному ПЗ для управління проєктами. Паралельно необхідно створити реєстр ризиків та план комунікацій. На етапі виконання активно використовувати ПЗ для трекінгу

завдань, проводити регулярні командні наради та готувати звіти про статус. Важливо також впровадити процес контролю змін, оскільки в такому комплексному проєкті вони майже неминучі. Постійний моніторинг як проєктних КРІ, так і цільових логістичних КРІ (які є результатом проєкту) дозволить оцінювати успішність впровадження та його вплив на бізнес. Ефективне застосування цих управлінських інструментів дозволить ТОВ «БАДВАСИ» більш структуровано та контрольовано провести проєкт, мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та успішно досягти поставлених цілей з вдосконалення логістичних процесів.

Очікуваний вплив від впровадження заходів:

Таблиця 2.7 - Порівняльна таблиця логістичних КРІ

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний вплив
Рівень виконання доставок	91%	96%	Підвищення лояльності клієнтів
Середній час доставки	3,6 днів	2,5 днів	Швидше обслуговування, менше втрат замовлень
Оборотність складу	27 днів	23–24 дні	Зменшення складських витрат
Точність обліку запасів	0,8%	0,5%	Менше помилок, втрат і списань
Кількість повернень	1,3%	1%	Зниження витрат на обробку рекламацій
Сумарні витрати на логістику	100% (базово)	85–90%	Економія 10–15% витрат

На основі наданих фінансових показників ТОВ «БАДВАСИ» за 2024 рік, прогнозованих змін логістичних КРІ після впровадження проєкту та орієнтовного бюджету проєкту, можна провести розрахунок ефективності інвестицій на прогнозні періоди 2025-2026 років.

Таблиця 2.8 - Розрахунок грошових потоків (тис. грн):

Рік	Опис	Оптимістичний сценарій (Інвестиції 1500)	Песимістичний сценарій (Інвестиції 2000)
2025	Інвестиції (- Витрати)	-1 500	-2 000
2025	Економія (0.5 * Річна економія)	3 731.1	2 487.4
2025	Чистий грошовий потік	2 231.1	487.4
2026	Економія (1.0 * Річна економія)	7 462.2	4 974.8
2026	Чистий грошовий потік	7 462.2	4 974.8

Базуючись на розрахованих грошових потоках та ставці дисконтування 20%, розраховуємо ключові показники ефективності для обох сценаріїв інвестицій та діапазону економії (10% - 15%):

Таблиця 2.9 - Розрахунок показників ефективності впровадження проєкту

Показник	Розрахунок / Опис	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV (Чистий приведений дохід) тис. грн	$NPV = \sum CF_t / (1+r)^t$ (Сума дисконтованих грошових потоків за весь строк проєкту)	7 041	3 861
Термін окупності недисконтований	Період, за який кумулятивні (недисконтовані) грошові потоки проєкту покривають початкові інвестиції.	0.4 року	0.8 року
Термін окупності дисконтований	Період, за який кумулятивні дисконтовані грошові потоки проєкту покривають початкові інвестиції.	0.7 року	1.0 рік
PI (Індекс прибутковості)	$PI = PV(\text{Майбутніх грошових потоків}) / \text{Початкові інвестиції}$ (Відношення дисконтованої вартості майбутніх надходжень до інвестицій)	5.5	2.8

Результати розрахунків демонструють високу очікувану фінансову ефективність проєкту вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ» в прогностичні періоди 2025-2026 років.

У всіх розглянутих сценаріях NPV значно перевищує нуль, що свідчить про те, що проєкт є фінансово привабливим і очікується, що він створить додаткову вартість для компанії з урахуванням вартості капіталу (20%).

Як недисконтований, так і дисконтований терміни окупності проєкту становлять менше одного року. Це означає, що інвестиції в проєкт окупляться за рахунок отриманої економії вже протягом першого року його повноцінного функціонування (тобто, протягом 2025 року, в якому відбувається інвестиція та починається отримання економії).

Індекс прибутковості значно перевищує 1 у всіх сценаріях, що підтверджує високу рентабельність інвестицій у цей проєкт.

Загалом, на основі зроблених припущень, проєкт з вдосконалення логістичних процесів виглядає надзвичайно фінансово привабливим для ТОВ «БАДВАСИ», обіцяючи швидку окупність та значне зростання вартості компанії за рахунок оптимізації операційних витрат.

Впровадження Проєкту вдосконалення управління логістичними процесами матиме значний позитивний вплив на різні аспекти діяльності ТОВ «БАДВАСИ», від операційної ефективності до фінансових показників та стратегічної стійкості. Нижче представлена узагальнена таблиця ключових результатів та їхнього впливу.

Проєкт вдосконалення управління логістичними процесами має фундаментальне значення для подальшого розвитку ТОВ «БАДВАСИ». Його успішна реалізація не лише дозволить досягти та перевищити цільові операційні показники (рівень та час доставки, оборотність складу, точність обліку, рівень повернень), але й забезпечить значну фінансову вигоду за рахунок прямої економії логістичних витрат (10-15%) (таблиця 2.10).

Фінансовий аналіз підтверджує високу інвестиційну привабливість проєкту, про що свідчать позитивний NPV, дуже швидкі терміни окупності (як недисконтований, так і дисконтований, менше 1 року за сприятливих умов) та високий Індекс прибутковості ($PI > 1$). Це означає, що інвестиції в розмірі 1.5 - 2.0 млн грн є високорентабельними та швидко повернуться.

Таблиця 2.10 - Загальний вплив проєкту вдосконалення управління логістичними процесами на ефективність діяльності ТОВ «БАДВАСИ»

Сфера впливу	Показник	До проєкту	Після проєкту	Вплив / Значення
Операційна ефективність логістики	Рівень виконання доставок (%)	91%	≥ 96%	Підвищення надійності постачання та лояльності клієнтів.
	Середній час доставки (днів)	3.6	≤ 2.5	Прискорення обслуговування клієнтів, зростання їх задоволеності, зменшення ризику втрати замовлень.
	Оборотність складу (середній час зберігання, днів)	27	23–24	Зниження витрат на зберігання запасів, оптимізація використання складських площ.
	Точність обліку запасів (%)	0.8%	≤ 0.5%	Мінімізація втрат від невідповідностей, списань, підвищення точності планування закупівель.
	Кількість повернень (% від обсягу)	1.3%	≤ 1.0%	Зменшення витрат на обробку рекламаций, підвищення якості виконання замовлень.
	Сумарні витрати на логістику (% від базового рівня)	100%	85–90%	Пряма та значна економія операційних витрат (очікуване зниження на 10-15%).
Фінансова ефективність інвестицій	NPV (Чистий приведений дохід)	-	Від +3.86 млн грн до +7.04 млн грн	Створення додаткової економічної вартості для компанії з урахуванням вартості капіталу.
	Термін окупності недисконтований	-	Від 0.4 - 0.8 року	Швидке повернення вкладених інвестицій за рахунок операційної економії
	Термін окупності дисконтований	-	Від 0.5 - 1.0 року	Швидке повернення вкладень з урахуванням вартості капіталу.
	PI (Індекс прибутковості)	-	Від 2.8 до 5.5	Висока рентабельність інвестованого капіталу.
Стратегічний та ризиковий менеджмент	Стійкість логістики до зовнішніх потрясінь	Середня	Висока	Забезпечення безперервності операційної діяльності навіть в умовах криз, мінімізація впливу зовнішніх ризиків.
	Довіра клієнтів та надійність постачання	Потребує покращення	Висока	Зміцнення партнерських відносин, підвищення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових.
	Репутація підприємства на ринку	Стабільне	Надійний, гнучкий та стабільний партнер, навіть в умовах форс мажорів.	Покращення іміджу, посилення конкурентних позицій, збільшення привабливості для партнерів та інвесторів.
	Простої та фінансові втрати через логістичні збої	Наявні	Мінімізовані	Підвищення загальної операційної ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

Крім операційних та фінансових вигод, проєкт має вирішальний вплив на стратегічну стійкість компанії. В умовах мінливого та ризикованого зовнішнього середовища, підвищення гнучкості логістичних маршрутів, диверсифікація складів та впровадження сучасних технологій дозволять ТОВ «БАДВАСИ» забезпечити безперервність бізнесу, зберегти та зміцнити довіру клієнтів та партнерів, а також сформуванню репутацію надійного гравця на ринку.

В умовах поточної невизначеності в Україні в наслідок війни залишається великий ризик невиконання проєкту, вплив наслідків невиконання проєкту представлена у таблиці 2.11

Таблиця 2.11 - Ризики невиконання проєкту вдосконалення управління логістичними процесами ТОВ «БАДВАСИ»

Кат.	Ризик	Можливі наслідки для проєкту та компанії
Фінансові	1. Перевитрати бюджету	Вихід за встановлені рамки бюджету (1.5-2 млн грн) через недооцінку витрат, непередбачені складнощі, зростання цін на ПЗ/обладнання, що може призвести до призупинення проєкту або необхідності пошуку додаткового фінансування.
	2. Недостатнє фінансування	Затримки у виділенні коштів або їхня недостатність можуть призвести до затримки впровадження, втрати мотивації команди, зриву термінів з постачальниками.
Технологічні ризики	3. Складність інтеграції IT-систем	Проблеми з інтеграцією нового WMS/TMS з існуючими обліковими системами ТОВ «БАДВАСИ» можуть спричинити збої в роботі, втрату даних, необхідність додаткових значних інвестицій в доопрацювання або адаптацію.
	4. Неякісні дані або їх міграція	Наявність некоректних, неповних або застарілих даних в поточних системах ускладнить їх перенесення в нові IT-рішення, призведе до помилок в плануванні логістики та обліку, знизить ефективність нових систем.
	5. Технічні збої або вразливості нових систем	Збої в роботі нового програмного забезпечення або обладнання, кібератаки можуть паралізувати логістичні операції, призвести до фінансових втрат, втрати репутації та даних.
Організаційні та людські	6. Опір змінам з боку персоналу	Співробітники можуть не сприймати нові процеси та IT-інструменти через страх невідомого, втрати звичних функцій або небажання навчатися. Це призведе до саботажу, низької ефективності, плинності кадрів.
	7. Недостатня кваліфікація персоналу	Навіть після навчання, частина співробітників може не освоїти нові системи або не розуміти логіку оптимізованих процесів, що спричинить помилки, затримки та зниження якості обслуговування.
	8. Недостатня підтримка та комунікація керівництва	Відсутність чітких сигналів підтримки проєкту з боку вищого керівництва або неефективна внутрішня комунікація можуть призвести до втрати пріоритетності проєкту, демотивації команди, непорозумінь між відділами.

Продовження табл. 2.11

Управлінські ризики	9. Нереалістичне планування	Занадто амбітні терміни, недооцінка обсягу робіт або ресурсів на етапі планування. Це може призвести до постійних затримок, "вигорання" команди, зриву дедлайнів.
	10. Розширення обсягу робіт (Scope Creep)	Постійне додавання нових вимог, функцій або завдань до проєкту після його затвердження без відповідного коригування термінів та бюджету. Це розмиває фокус проєкту, призводить до затримок та перевитрат.
	11. Слабке управління проєктом	Відсутність ефективного керівника проєкту, неефективний моніторинг прогресу, нездатність своєчасно реагувати на проблеми та приймати рішення, що призводить до неефективності та ймовірності провалу.
Зовнішні ризики	12. Зміни у зовнішньому середовищі	Погіршення безпекової ситуації, економічні кризи, нові зміни в законодавстві або регуляторних нормах можуть вплинути на логістичні операції, доступність ресурсів або доцільність деяких рішень, вимагаючи суттєвих коригувань або навіть призупинення проєкту.
	13. Проблеми з зовнішніми підрядниками/3PL	Невиконання договірних зобов'язань постачальниками IT-рішень, консультантами або 3PL-операторами (затримки, низька якість, фінансові проблеми) можуть безпосередньо вплинути на терміни та якість впровадження проєкту.

Провал у реалізації проєкту вдосконалення логістичних процесів для ТОВ «БАДВАСИ» може призвести не лише до втрати потенційних вигод, але й до прямих та непрямих фінансових збитків. Ці втрати виникають як через неможливість досягнення запланованої економії, так і через збереження або погіршення існуючих операційних проблем.

Таблиця 2.12

Вид фінансового збитку	Опис / Пояснення	Орієнтовні фінансові втрати та вплив
1. Втрата потенційної економії операційних витрат на логістику	Це найбільш прямий та значний збиток. Провал проєкту означає, що ТОВ «БАДВАСИ» не зможе досягти очікуваного зниження сумарних логістичних витрат на 10-15% від базового рівня (49 748.1 тис. грн у 2024 році). Ці кошти продовжать витрачатися неефективно.	4 974.8 - 7 462.2 тис. грн щорічно (починаючи з 2025/2026 року)
2. Втрачені інвестиції в проєкт	У випадку, якщо проєкт буде розпочато, але не доведено до успішного кінця, всі вкладені кошти на IT-рішення, консалтинг, обладнання та навчання стануть безповоротною втратою.	1 500 - 2 000 тис. грн одноразово (втрачений бюджет проєкту)
3. Збільшення операційних витрат через збереження неефективності	Подальше функціонування з існуючими неефективностями: - Вищі витрати на складське зберігання через низьку оборотність.> - Додаткові витрати на обробку помилок та рекламацій через низьку точність обліку та високий відсоток повернень. - Неоптимальні витрати на транспорт через відсутність динамічного планування маршрутів.	

Провал реалізації проєкту вдосконалення логістичних процесів ТОВ «БАДВАСИ» матиме багатоаспектні та значні фінансові наслідки. Найбільш очевидними є прямі втрати інвестицій, які становлять від 1.5 до 2.0 млн грн. Однак, набагато більш відчутними та довгостроковими будуть збитки від втраченої потенційної економії операційних витрат на логістику, яка за оцінками становить від 4.97 до 7.46 млн грн щорічно. Ці збитки будуть накопичуватися з кожним роком, що проєкт залишається нереалізованим або неефективним.

Крім того, компанія зіткнеться з додатковими операційними витратами, пов'язаними зі збереженням або поглибленням існуючих неефективностей у логістиці (простой, помилки, високі витрати на обробку повернень). Провал проєкту також несе ризик втрати довіри клієнтів та потенційних недоотриманих доходів через погіршення якості обслуговування та зниження конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, фінансові збитки від провалу проєкту значно перевищать початкові інвестиції в нього вже протягом перших 1-2 років, ставлячи під загрозу прибутковість, ринкову позицію та загальну стійкість ТОВ «БАДВАСИ». Це підкреслює критичну важливість успішної та своєчасної реалізації даного проєкту.

Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis) дозволяє оцінити, як зміни ключових вхідних змінних проєкту впливають на його основні показники ефективності, зокрема на Чистий приведений дохід (NPV). Це допомагає ідентифікувати найбільш критичні фактори ризику проєкту.

Для проведення аналізу чутливості ми використаємо середні значення з раніше зроблених припущень як "базовий сценарій":

Інвестиції в проєкт 1 750 тис. грн (середнє між 1.5 млн та 2.0 млн грн).

Річна економія логістичних витрат 6 218.5 тис. грн (середнє між 10% та 15% економії від 49 748.1 тис. грн базових витрат).

Ставка дисконтування 20% річних.

Розподіл економії 50% від річної економії у 2025 році (рік інвестицій), 100% у 2026 році.

Базовий NPV проекту (розрахований виходячи з цих припущень):

$$CF_{2025} = -1750 + (0.5 * 6218.5) = 1359.25 \text{ тис. грн}$$

$$CF_{2026} = 6218.5 \text{ тис. грн}$$

$$NPV_{\text{Базовий}} = 1359.25(1+0.20)^1 + 6218.5(1+0.20)^2 * 1132.7 + 4317.0 = 5449.7 \text{ тис. грн}$$

Ми проаналізуємо, як зміниться NPV при зміні кожної з ключових змінних на $\pm 10\%$ від базового значення, а для ставки дисконтування – на ± 5 процентних пунктів.

Таблиця 2.13 - Аналіз чутливості NPV ТОВ «БАДВАСИ»

Змінна, що аналізується	Зміна від базового значення	Нове значення змінної	Чистий грошовий потік 2025 (тис. грн)	Чистий грошовий потік 2026 (тис. грн)	Розрахований NPV (тис. грн)	Зміна NPV від базового (%)
Базовий сценарій	-	Інв: 1750 Екон: 6218.5 Ст.дис: 20%	1359.25	6218.5	5 449.7	-
1. Інвестиції	-10% (-175)	1575	1534.25	6218.5	5 595.5	+2.68%
	+10% (+175)	1925	1184.25	6218.5	5 303.8	-2.68%
2. Річна економія	-10% (-621.85)	5596.65	1048.32	5596.65	4 758.9	-12.68%
	+10% (+621.85)	6840.35	1670.18	6840.35	6 142.1	+12.70%
3. Ставка дисконтування	-5 п.п. (15%)	15%	1359.25	6218.5	5 884.4	+7.97%
	+5 п.п. (25%)	25%	1359.25	6218.5	5 067.2	-7.02%

Аналіз чутливості показує, що NPV проекту ТОВ «БАДВАСИ» є найбільш чутливим до змін річної економії логістичних витрат. Зміна економії на $\pm 10\%$ призводить до зміни NPV приблизно на $\pm 12.7\%$. Це означає, що точність оцінки потенційної економії є критично важливою, і будь-яка недооцінка чи переоцінка цього показника може суттєво вплинути на реальну прибутковість проекту.

Другим за впливом фактором є ставка дисконтування. Зміна ставки на ± 5 процентних пунктів (що еквівалентно $\pm 25\%$ від базової ставки) призводить до зміни NPV приблизно на $\pm 7-8\%$.

Найменш чутливим показником є обсяг інвестицій. Зміна інвестицій на $\pm 10\%$ призводить до відносно невеликих змін NPV (приблизно $\pm 2.7\%$). Це означає, що проєкт залишається фінансово привабливим навіть при деяких відхиленнях від початкового бюджету.

Таким чином, для ТОВ «БАДВАСИ» ключовим є зосередження на максимізації та гарантуванні очікуваних логістичних економій, оскільки саме цей фактор має найбільший вплив на успіх проєкту.

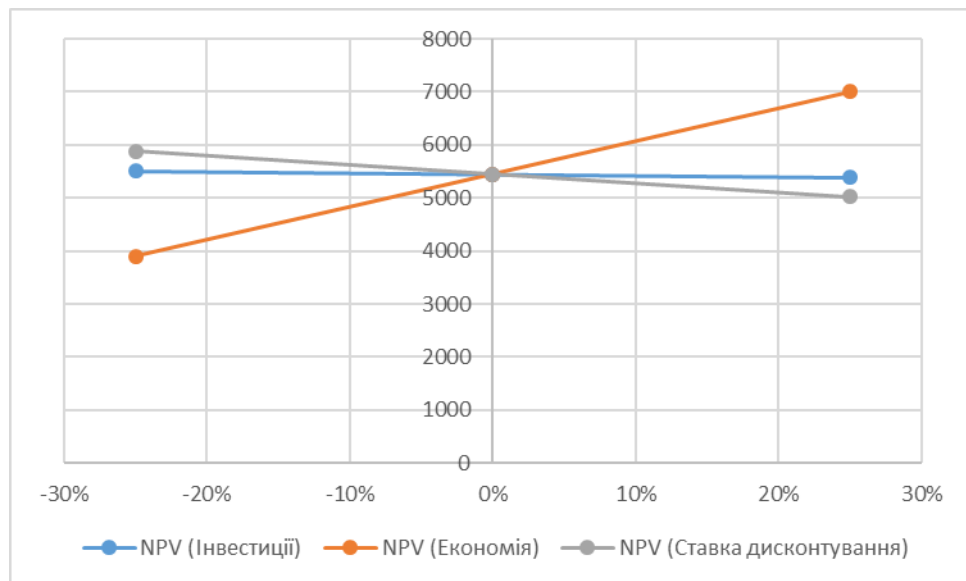


Рис. 2.3. - Графік чутливості проєкту ТОВ «БАДВАСИ»

Етап / Завдання	7. 25	8. 25	9. 25	10. 25	11. 25	12. 25	1. 26	2. 26	3. 26	4. 26	5. 26	6. 26	7. 26	8. 26	9. 26
Фаза 1: Підготовчий етап (2 міс.)	■	■													
1.1. Формування та затвердження команди	■														
1.2. Деталізація вимог та цілей	■	■													
1.3. Розробка детального плану та бюджету		■													
1.4. Вибір та погодження ІТ-постачальників		■													
Фаза 2: Впровадження ІТ-рішень (7 міс.)			■	■	■	■	■	■	■						

2.1. Встановлення та базове налаштування			■	■														
2.2. Інтеграція WMS/TMS з ін. системами				■	■	■	■											
2.3. Модернізація IT-інфраструктури				■	■	■												
2.4. Розробка специфічних доповнень/модулів					■	■	■	■										
Фаза 3: Оптимізація процесів (5 міс.)			■	■	■	■	■											
3.1. Аналіз поточних логістичних процесів			■															
3.2. Розробка цільових бізнес-процесів				■	■													
3.3. Розробка системи КРІ							■	■										
Фаза 4: Навчання та адаптація персоналу (3 міс.)								■	■	■								
4.1. Розробка навчальних матеріалів								■										
4.2. Проведення тренінгів для ключових користувачів									■									
4.3. Навчання операційного персоналу										■								
Фаза 5: Тестування та пілотне впровадження (2 міс.)									■	■								
5.1. Функціональне тестування IT-систем									■									
5.2. Пілотне впровадження на ділянках									■	■								
5.3. Збір зворотного зв'язку та коригування										■								
Фаза 6: Повномасштабне впровадження та моніторинг (3 міс.)											■	■	■					
6.1. Повномасштабний запуск											■							
6.2. Активна підтримка після запуску											■	■						

1. Фаза 1 (Підготовчий етап) є основоположною. Вибір постачальників ІТ-рішень є передумовою для початку фази 2. Деталізація вимог є критичною для успішного впровадження як ІТ, так і оптимізації процесів.

2. Фаза 2 (Впровадження ІТ-рішень) повинна досягти певного рівня готовності, перш ніж розпочнеться інтенсивне навчання та тестування (фази 4 та 5).

3. Повномасштабне впровадження (фаза 6) можливе лише після завершення навчання, тестування та успішного пілотного запуску.

Проект не закінчується запуском. Фаза 6 (Повномасштабне впровадження та моніторинг) та фаза 7 (Оцінка та завершення проекту) відводять час на активну підтримку користувачів після запуску, моніторинг показників та подальшу оптимізацію. Це критично важливо для забезпечення стійкості змін та досягнення всіх запланованих вигод.

Хоча діаграма дає чіткий план, важливо пам'ятати про ризики (як обговорювалося раніше). Будь-які затримки у виборі постачальників ІТ (фаза 1.4) або складнощі з інтеграцією систем (фаза 2.2) можуть призвести до значних затримок у всьому проекті. Опір змінам з боку персоналу (фаза 4) може вимагати додаткового часу на навчання та адаптацію. Непередбачені зовнішні обставини можуть вплинути на терміни виконання будь-якої фази.

Матриця відповідності проекту (Project Alignment Matrix) допомагає продемонструвати, як завдання та результати проекту безпосередньо сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Вона пов'язує діяльність проекту з бізнес-цілями, показниками ефективності (KPIs) та очікуваними вигодами.

Ця Матриця відповідності наочно демонструє прямий зв'язок між амбітним проектом вдосконалення логістики та загальними стратегічними цілями ТОВ «БАДВАСИ». Кожен елемент проекту – від конкретних завдань до очікуваних результатів – чітко корелює з визначеними бізнес-цілями.

Таблиця 2.14 - Матриця відповідності проєкту ТОВ «БАДВАСИ»

Стратегічна ціль	Проблема	Цілі проєкту	Ключові завдання проєкту	Очікувані результати проєкту	Показники ефективності (KPIs)
1. Збільшення прибутковості та фінансової стійкості	Високі операційні витрати на логістику. Неefективне використання ресурсів.	Зниження сумарних логістичних витрат. Оптимізація використання активів.	Впровадження WMS/TMS. Оптимізація складських процесів та маршрутизації. Автоматизація обліку.	Скорочення витрат на зберігання, транспорт, обробку. Швидка окупність інвестицій.	Зниження логістичних витрат на 10-15%. NPV > 0. Термін окупності ; 1 рік. Зменшення витрат на персонал логістики
2. Підвищення якості та надійності обслуговування клієнтів	Довгі терміни доставки. Низький відсоток своєчасних доставок. Ризики затримок.	Скорочення середнього часу доставки. Підвищення рівня виконання доставок.	Впровадження WMS/TMS. Оптимізація маршрутизації та планування. Покращення точності збору замовлень.	Швидша та надійніша доставка. Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів.	Середній час доставки: зниження на 30-40%. Рівень виконання доставок: збільшення до $\geq 96\%$. Зниження кількості скарг клієнтів. Зростання повторних замовлень.
3. Оптимізація операційної ефективності та внутрішніх процесів	Неefективні ручні процеси. Низька точність обліку запасів. Високий відсоток повернень.	Автоматизація ключових логістичних операцій. Підвищення точності обліку запасів. Зниження кількості помилок та повернень.	Реінжиніринг бізнес-процесів. Впровадження єдиної інформаційної системи. Навчання персоналу.	Прозорість та керованість логістичних процесів. Зниження операційних помилок.	Оборотність складу: скорочення на 10-15%. Точність обліку запасів: підвищення до $\geq 99.5\%$. Кількість повернень: зниження на 20-30%. Зменшення простоїв та збоїв.
4. Зміцнення конкурентних позицій та стійкості до зовнішніх ризиків	Залежність від обмежених логістичних схем. Вразливість до зовнішніх шоків (війна, кризи).	Підвищення гнучкості та стійкості логістичного ланцюга. Зменшення операційних ризиків.	Диверсифікація логістичних маршрутів та партнерів. Розвиток власної інфраструктури. Планування сценаріїв.	Адаптивність до змін на ринку. Здатність продовжувати роботу в умовах криз.	Підвищення готовності до непередбачених ситуацій. Зміцнення репутації надійного партнера. Частка ринку зростання.

Матриця показує, що проєкт не є відокремленою ініціативою, а є інтегрованою частиною стратегії розвитку компанії. Він одночасно впливає на фінансові показники, якість обслуговування, внутрішню ефективність та стійкість до ризиків.

Кожна стратегічна ціль має чітко визначені КРІ та вигоди, які дозволять об'єктивно оцінити успішність проєкту після його впровадження. Це дає змогу керівництву відстежувати прогрес та повернення інвестицій.

Зв'язок між проблемами/викликами та рішеннями, що їх пропонує проєкт, підкреслює, на що саме будуть спрямовані основні зусилля. Це допомагає підтримувати фокус на найбільш критичних аспектах логістики ТОВ «БАДВАСИ».

Загалом, ця матриця підтверджує, що проєкт вдосконалення логістичних процесів є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання ТОВ «БАДВАСИ» в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2.

Розвиток логістичної інфраструктури ТОВ «БАДВАСИ» виступає не лише засобом оптимізації операційної ефективності, але й ключовим стратегічним інструментом забезпечення гнучкості, адаптивності та сталого зростання компанії. В умовах сезонних коливань попиту та динамічної зміни ринкових умов, саме логістика забезпечує здатність компанії швидко реагувати, зберігаючи якість сервісу та ефективність витрат.

Запропонований проєкт вдосконалення управління логістичними процесами являє собою комплексне рішення, спрямоване на усунення існуючих недоліків, підвищення загальної операційної ефективності та побудову стійкої до зовнішніх потрясінь логістичної системи. Заходи проєкту охоплюють цифрову трансформацію ключових процесів, оптимізацію складського господарства, вдосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також розвиток персоналу.

Запропонований бюджет в межах 1.5 – 2.0 млн грн дозволяє реалізувати критично важливі компоненти проєкту вдосконалення логістики ТОВ «БАДВАСИ», фокусуючись на цифровізації ключових операцій (склад, транспорт) та оптимізації процесів. Це стане значним кроком до підвищення ефективності та прозорості.

При впровадженні проєкту вдосконалення логістики, ТОВ «БАДВАСИ» може почати з формування проєктної команди та призначення керівника проєкту. Далі – детальна декомпозиція робіт (WBS), побудова діаграми Ганта в обраному ПЗ для управління проєктами. Паралельно необхідно створити реєстр ризиків та план комунікацій. На етапі виконання активно використовувати ПЗ для трекінгу завдань, проводити регулярні командні наради та готувати звіти про статус. Важливо також впровадити процес контролю змін, оскільки в такому комплексному проєкті вони майже неминучі. Постійний моніторинг як проєктних КРІ, так і цільових логістичних КРІ (які є результатом проєкту) дозволить оцінювати успішність впровадження та його вплив на бізнес.

Фінансовий аналіз підтверджує високу інвестиційну привабливість проєкту, про що свідчать позитивний NPV, дуже швидкі терміни окупності (як недисконтований, так і дисконтований, менше 1 року за сприятливих умов) та високий Індекс прибутковості ($PI > 1$). Це означає, що інвестиції в розмірі 1.5 - 2.0 млн грн є високорентабельними та швидко повернуться.

Таким чином, проєкт є не просто набором операційних покращень, а стратегічною інвестицією, яка комплексно підвищить ефективність, стійкість та конкурентоздатність ТОВ «БАДВАСИ» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Управління логістичними процесами є критично важливим для успіху сучасних бізнес-організацій. Теоретичні засади, такі як теорія обмежень, ощадливе виробництво та теорія ланцюгів поставок, надають цінні інструменти для оптимізації логістичної діяльності. Методологічні підходи до аналізу, планування, організації та контролю логістичних процесів дозволяють підприємствам ефективно управляти потоками матеріалів, інформації та фінансів. Важливим є інтеграція логістики з іншими функціональними підрозділами, такими як маркетинг, виробництво та фінанси, для досягнення синергетичного ефекту. Глобалізація, технологічний розвиток та зміни в споживчому попиті є ключовими зовнішніми факторами, що впливають на управління логістичними процесами, вимагаючи від підприємств гнучкості та здатності до адаптації. Сучасні тенденції, такі як цифровізація, автоматизація та сталий розвиток, відкривають нові можливості для підвищення ефективності та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Використання ключових показників ефективності (KPI) є необхідним для оцінки результативності управління логістичними процесами та прийняття обґрунтованих рішень.

Логістичні процеси ТОВ «БАДВАСИ» відіграють центральну роль у забезпеченні стабільної операційної діяльності, розвитку клієнтського сервісу та досягненні довгострокових стратегічних цілей компанії. Проведений аналіз виявив як сильні сторони (високий рівень точності обліку запасів, прийнятний рівень повернень, ефективна оборотність складу), так і критичні зони для вдосконалення — зокрема, швидкість доставки, рівень вчасного виконання замовлень та співвідношення логістичних витрат до обсягів продажів.

Проведений аналіз логістичної діяльності ТОВ «БАДВАСИ» виявив наявні операційні виклики, зокрема щодо швидкості та своєчасності доставки, які потребують вдосконалення. Водночас, сильні сторони у сфері управління запасами створюють надійну базу для подальшої оптимізації.

Запропонований проєкт вдосконалення управління логістичними процесами являє собою комплексне рішення, спрямоване на усунення існуючих недоліків, підвищення загальної операційної ефективності та побудову стійкої до зовнішніх потрясінь логістичної системи. Заходи проєкту охоплюють цифрову трансформацію ключових процесів, оптимізацію складського господарства, вдосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також розвиток персоналу.

Незважаючи на необхідність інвестицій, фінансовий аналіз проєкту демонструє його високу привабливість. Навіть з урахуванням потенційного діапазону витрат (1,5 – 2,0 млн грн) та консервативної ставки дисконтування, проєкт має позитивний чистий приведений дохід (NPV), що свідчить про створення додаткової вартості для компанії. Особливо вражаючими є показники окупності – як дисконтований, так і недисконтований терміни окупності очікуються менше одного року, що гарантує швидке повернення вкладених коштів за рахунок операційної економії. Високий індекс прибутковості ($PI > 1$) додатково підтверджує високу рентабельність інвестицій.

Окрім прямого фінансового ефекту, впровадження проєкту має вирішальне стратегічне значення. В умовах підвищеної невизначеності, забезпечення стійкості логістичного ланцюга є запорукою безперервності бізнесу та збереження довіри клієнтів і партнерів. Підвищення надійності та швидкості доставки стане значною конкурентною перевагою та сприятиме зміцненню репутації ТОВ «БАДВАСИ» як стабільного та відповідального постачальника.

Таким чином, проєкт вдосконалення управління логістичними процесами є не просто бажаним, а стратегічно необхідним кроком для ТОВ «БАДВАСИ». Його реалізація дозволить не тільки досягти амбітних операційних та фінансових цілей, але й створити міцний фундамент для сталого розвитку, підвищити стійкість компанії до викликів зовнішнього середовища та зміцнити її позиції на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація логістики. Впровадження та налаштування рішень по автоматизації. URL: <https://ilogist.com.ua/ukr/avtomatizacya-logistiki.html>
2. Антонюк О. Ю. Методичні підходи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/7.pdf>;
3. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
4. Гуржій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf>;
5. Гуторов О. І. Логістика як науково-практичний напрямок та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Гуторов О. І. // Вісник. URL: https://visen.knau.kharkov.ua/20191_6.html;
6. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11468/1/%D0%96%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%86.%20%D0%9E.%20%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
7. Ідентифікація логістичних бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу, вип. 32, 2018. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/450626>
8. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3430/3358/>

9. Карінцева О. І., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Фалько К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2021/14.pdf;
10. Ковбаса О. М., Холохоренко Д. С., Чалий Д. Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/38.pdf;
11. Колодка Я. В. Моделювання організаційної структури управління підприємством під час впровадження стратегії логістичного аутсорсингу. Економіка та суспільство. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/76.pdf
12. Концепція управління ланцюгами постачань в системі менеджменту підприємств через призму світового досвіду. РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646912>
13. Корнієцький О. В. Поняття та сутність логістики. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/14_2015/4.pdf;
14. Кустріч Л. О. Підвищення ефективності діяльності як основа розвитку логістичного підприємництва в Україні. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2020/3.pdf;
15. Логістика в умовах сьогодення: складові успіху, виклики та ризики – ЦТС. URL: https://cfts.org.ua/blogs/logistika_v_umovakh_sogodennya_skladovi_ustpikhu_vikliki_ta_riziki_683
16. Логістика: що це таке і для чого вона потрібна. Укравтологістика. URL: доступ отримано березня 25, 2025, <https://ukrautologistic.com.ua/sho-take-logistika/>
17. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. ЕКОНОМІЧНА НАУКА. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4138/4173/9633>

18. Логістичний процес на складі: особливості організації та шляхи підвищення ефективності. 2023: IV Міжнародна науково-практична конференція "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ" / Секція 4. Управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємств. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279781>
19. Логістичні процеси, які можна (і потрібно) автоматизувати – ISITLab. URL: <https://isitlab.com/blog/logistics-processes-that-can-and-should-be-automated>
20. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Котельникова Ю. М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/25.pdf;
21. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/22.pdf;
22. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721/>
23. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства. URL: https://vlp.com.ua/files/38_4.pdf
24. Методологія стратегічного аналізу логістичної діяльності підприємства. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/58.pdf
25. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3764/3685/>
26. Партнери - ТОВ "БАДВАСИ" URL: <https://badvasy.com.ua/%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B8.html>
27. Птащенко О.В., Сохацька О.М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. Вісник східноукраїнського національного університету

імені Володимира Даля № 6 (276) 2022. URL: <https://scispace.com/pdf/osoblivosti-logistichnoyi-diialnosti-v-umovakh-29g9en0v.pdf>

28. Сотник І. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

29. Співпраця - ТОВ "БАДВАСИ" URL: <https://badvasy.com.ua/cooperation.html>

30. Сталий розвиток feat. «зелена» логістика – Asstra. URL: <https://asstra.com.ua/novini-asstra/2020/2/stalij-rozvitok-feat.-zelena-logistika/>

31. Суботовський С. О., Фесенко І. А. Використання сучасних методів управління результативністю для підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/61.pdf;

32. ТЕМА 11. СКЛАДИ В ЛОГІСТИЦІ 11.1. Роль, види та функції складів в логістиці. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0cc96a4b-29b9-4f68-992d-c159b9605be6/content>

33. Теоретичні підходи до поняття логістичних процесів як об'єкту публічного управління. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/2284/2315/5837>

34. ТОВ "БАДВАСИ" - Основна інформація - Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/34779207>

35. ТОВ "БАДВАСИ"- дистрибутор та виробник засобів захисту рослин та добрив. URL: <https://www.badvasy.com.ua/>

36. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Управління ланцюгами постачань: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – Ч. 1. – 55 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/5690/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf>

37. Тюріна Н. М. Логістична діяльність та її складова. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4973/1/rozdil_5.pdf;
38. Управління ланцюгами поставок у воєнний час. Consulting4Retail. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/logistics/upravlenie-tsepochkami-postavok/>
39. Хмарська І. А. Організація управління логістичною діяльністю підприємства. International scientific conference. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/200/5982/12497-1?inline=1>
40. Шкорина І. Маркетинг логістичних послуг у контексті світових економічних тенденцій. Актуальні проблеми економіки № 6 (276), 2024 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Ihor-Shkorina-228-239.pdf
41. Як зростання електронної комерції вплине на попит на логістику. Електронна комерція. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/how-the-growth-of-e-commerce-will-affect-logistics-demand>
42. Як працює логістика — процес, що тримає бізнес на плаву / Vector. URL: <https://vctr.media/ua/yak-praczyuye-logistika-proczes-shho-trimaye-biznes-na-plavu-251444/>
43. Як транспортна логістика змінюється під впливом глобалізації: нові можливості для бізнесу. Національний автомобільний перевізник. URL: <https://rapid.com.ua/articles/how-transport-logistics-is-changing-under-the-influence-of-globalization-new-opportunities-for-business>
44. Ярошенко О. В. Основні напрямки підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_yaroshenko.htm
45. 5 новітніх технологій, які змінять логістику раз і назавжди. / 2019 URL: <https://www.imena.ua/blog/5-tech-logistic/>
46. An introduction to value stream mapping and analysis - DiVA portal. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:945581/FULLTEXT01.pdf>



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Руденко

Автор

Науковий керівник / Експерт

Руденко Віталій В'ячеславович Данилюк Вячеслав Олексійович

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15113

Кількість слів



КЦ

123000

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		1
Мікропробіли		3
Білі знаки		23
Парафрази (SmartMarks)		36

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Руденко Віталій В'ячеславович

Назва роботи: «Управління логістичними процесами бізнес-організації»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Данилюк В.О.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП1 – 5,56%, КП2 – 0,6%.

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 запозичення є загальноновживаними фразами і не мають ознак плагіату

21.05.2025 р.

В.О. Данилюк



бадваси®

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БАДВАСИ»**

Вих. № 88/05
від 27.05.2025

**ДОВІДКА
про провадження результатів кваліфікаційної бакалаврської роботи
Руденка Віталія В'ячеславовича**

Результати кваліфікаційної бакалаврської роботи Руденка Віталія В'ячеславовича на тему: «Управління логістичними процесами бізнес-організації» (на прикладі ТОВ «БАДВАСИ») є актуальними та своєчасними.

Практична цінність окремих пропозицій є необхідною для оптимізації логістики, зниження витрат і підвищення рівня клієнтського сервісу. Пропозиції та висновки, наведені у роботі, є достатньо обґрунтованими і становлять практичний інтерес для вдосконалення логістичної діяльності підприємства.

ТОВ «БАДВАСИ» зазначає, що результати роботи здатні підвищити ефективність управління логістичними процесами та можуть бути використані в подальшій діяльності.

З повагою,
Директор ТОВ «БАДВАСИ»



Олександр ДИБА

+38 (044) 538-16-63 (64)
+38 (067) 467-76-01

info@badvasy.com.ua
www.badvasy.com.ua

Україна, 03143, м. Київ,
вул. Метрологічна, 42, секція 42/7