Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*_____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«МЕХАНІЗМИ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____Олександр НЕХАЄНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Нехаєнка Олександра Валерійовича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 075 «Маркетинг»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Механізми оптимального управління логістичними ризиками підприємства»
2. Керівник роботи: Кононов Олександр Іванович, ст. викл.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи:
5. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) уточнення сутності та класифікації логістичної діяльності підприємств;
2) визначення змісту логістичних ризиків та підходів до їх управління;
3) загальна характеристика підприємства та аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища;
4) дослідження політики управління запасами;
5) обґрунтування напрямів удосконалення логістичної діяльності;
6) напрями підвищення ефективності управління логістичними процесами підприємства;
7) оцінка економічної ефективності запропонованих рішень з урахуванням ризиків.

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об’єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Олександр НЕХАЄНКО
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олександр КОНОНОВ
(підпис) (ім’я, прізвище)

АННОТАЦІЯ

Нехаєнко Олександр Валерійович. Механізми оптимального управління логістичними ризиками підприємства: спеціальність 075 «Маркетинг» : освітня програма «Маркетинг» / О. В. Нехаєнко; кер. О. І. Кононов. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026. – 78 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення логістичних процесів і мінімізації логістичних ризиків на прикладі ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління логістичною діяльністю підприємства. Визначено сутність, основні види та функції логістичної діяльності, досліджено природу логістичних ризиків і проаналізовано сучасні підходи до управління ними. Обґрунтовано значення ефективної логістики для забезпечення безперебійної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

У другому розділі наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та проведено дослідження його логістичної системи. Здійснено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства, досліджено політику управління запасами, а також визначено основні проблеми та ризики, що впливають на ефективність логістичних процесів.

У третьому розділі обґрунтовано заходи щодо вдосконалення логістичної діяльності підприємства з метою мінімізації ризиків. Запропоновано організаційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності логістичних процесів, оптимізацію управління запасами та зниження впливу ризикових факторів. Проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів з урахуванням можливих логістичних ризиків.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності логістичної діяльності, удосконалення системи управління запасами, зниження рівня логістичних ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: логістична діяльність, логістичні процеси, логістичні ризики, управління запасами, оптимізація логістики, економічна ефективність, ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

ANNOTATION

Nekhaienko Oleksandr Valeriiovych. Mechanisms for Optimal Management of Enterprise Logistics Risks: Specialty 075 Marketing: Educational Program Marketing / O. V. Nekhaienko; Supervisor O. I. Kononov. – Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2026. – 78 p.

The qualification thesis examines the theoretical and practical aspects of enterprise logistics management and develops recommendations for improving logistics processes and minimizing logistics risks based on the case study of VADART GROUP LLC.

The first chapter explores the theoretical foundations of enterprise logistics management. It defines the essence, main types, and functions of logistics activities, investigates the nature of logistics risks, and analyzes modern approaches to their management. The chapter substantiates the importance of effective logistics for ensuring the uninterrupted operation of an enterprise and enhancing its competitiveness.

The second chapter presents a general overview of the activities of VADART GROUP LLC and examines its logistics system. An analysis of the enterprise's external and internal environments is conducted, the inventory management policy is investigated, and the key problems and risks affecting the efficiency of logistics processes are identified.

The third chapter substantiates measures aimed at improving the enterprise's logistics activities to minimize risks. Organizational solutions are proposed to enhance the efficiency of logistics processes, optimize inventory management, and reduce the impact of risk factors. The economic efficiency of the proposed measures is evaluated, taking into account potential logistics risks.

The practical significance of the study lies in the possibility of implementing the proposed recommendations to improve the efficiency of logistics activities, enhance the inventory management system, reduce the level of logistics risks, and ensure the sustainable development of the enterprise.

Keywords: logistics management, logistics processes, logistics risks, inventory management, logistics optimization, economic efficiency, VADART GROUP LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……9
1.1 Сутність та види логістичної діяльності підприємства…….…..9
1.2 Логістичні ризики та шляхи управління ними…..……...17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1……22
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ……...25
2.1 Характеристика підприємства та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ.…….....25
2.2 Політика управління запасами підприємства…….…..…35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2……..40
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЗАДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА..……...43
3.1 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності підприємства…….…….…43
3.2 Напрями підвищення ефективності управління логістичними процесами підприємства…..……..……46
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з урахуванням ризиків…….....57
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3……....66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…..……69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….……72
ДОДАТКИ……78

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається обґрунтованістю обраної стратегії господарської діяльності та рівнем використання логістичних принципів у системі управління. При цьому логістичні ризики супроводжують усі стадії руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у ланцюгу постачання. У зв'язку з цим мінімізація логістичних ризиків є одним із ключових завдань підприємств, орієнтованих на забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Проблематика управління логістичними ризиками досліджувалася як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, зокрема М. Хроніним, Р. МакГаугхеєм, Ц. Пателем, К. Холлою, М. Балджи, А. Гончаруком, О. Іляш, Н. Кондратенко, О. Кучмєєвим, О. Мєшко, Т. Попович, Н. Чухрай та іншими.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення методичного інструментарію оптимізації механізму управління логістичними ризиками, а також формування рекомендацій щодо їх мінімізації для забезпечення сталого розвитку підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань, зокрема:

– уточнення сутності та класифікації логістичної діяльності підприємств;

– визначення змісту логістичних ризиків та підходів до їх управління;

– загальна характеристика підприємства та аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища;

– дослідження політики управління запасами;

– обґрунтування напрямів удосконалення логістичної діяльності;

– розроблення організаційних заходів;

– оцінка економічної ефективності запропонованих рішень з урахуванням ризиків.

Об’єктом дослідження виступає механізм оптимального управління логістичними ризиками підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти функціонування зазначеного механізму.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема вертикальний і горизонтальний аналіз для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства; SWOT-, PESTLE-, ABC- та XYZ-аналіз для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку; метод експертних оцінок для ідентифікації ризиків; а також економіко-математичні методи для визначення ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна полягає у вдосконаленні підходів до управління логістичними ризиками шляхом оптимізації системи управління запасами та зниження транспортних витрат, що, на відміну від традиційних підходів, сприяє покращенню внутрішньоорганізаційних комунікацій та зменшенню витрат на реалізацію продукції в умовах нестабільного економічного середовища України.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів українськими торговельними підприємствами для обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління логістичними ризиками.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види логістичної діяльності підприємства

Логістика як науковий напрям, що охоплює управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими видами потоків, є важливою складовою сучасних економічних процесів і охоплює значну частину господарської діяльності суспільства.

Дослідники логістики зазначають, що як окремий підрозділ економічної науки вона сформувалася у 1950-х роках у США. Первинно логістика розвивалася як складова маркетингу, пов’язана з організацією фізичного розподілу продукції. Застосування логістичних підходів і методів дало змогу підприємствам прискорити оборотність капіталу, скоротити обсяги складських запасів, зменшити витрати на виробництво та дистрибуцію продукції, а також підвищити рівень задоволення споживачів завдяки покращенню якості товарів і післяпродажного обслуговування.

Сучасний розвиток логістики безпосередньо пов’язаний з еволюцією ринкових відносин та вдосконаленням теоретичних і практичних підходів до управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками. Важливим аспектом є також вирішення комплексних завдань постачання сировини, матеріалів і готової продукції від виробників до кінцевих споживачів відповідно до їхніх потреб і вимог.

Теоретичні основи логістики були розвинуті у працях таких учених, як Р. Беллоу, Дж. Бескет, Р. Майлес, Д. Розенфілд, О. Моргенштерн та інших. Аналіз наукової літератури свідчить, що поняття «логістика» трактується неоднозначно і має різні інтерпретації залежно від підходів дослідників. Узагальнення цих підходів до визначення сутності логістики наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз теоретичних підходів щодо визначення поняття «логістика»

Визначення	Джерело
Логістика – це наука про оптимальне управління фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками.	Крикавський Є. В. [5]
Логістика – це процес планування, управління ефективним рухом і збереженням сировини, матеріалів, готової продукції та незавершеним виробництвом, продукції і пов'язаної з цим інформації із пункту виробництва в пункт споживання.	Смирнов І. Г., Косарева Т. В. [6]
Логістика – це наукове вчення про планування, управління і контроль потоків матеріалів, енергії та інформації в окремих видах підприємства.	Сумець О. М. [7]
Логістика – це планування, управління та контроль матеріального і відповідного інформаційного потоку, що надходить на підприємство, переробляється там і залишає це підприємство.	Мельник О. Г., Адамів М. Є. [11]
Логістика – це найважливіший науково-практичний напрямок удосконалення інфраструктури суспільного виробництва, який полягає у виконанні та розвитку сукупності функцій забезпечення фізичного просування товарів у процесі їхнього обігу.	Ковальчук С. В. [13]

Дослідники, зокрема Смирнов І. Г., Косарева Т. В., розглядаючи логістику з операційної позиції, трактують її як інтеграцію транспортного процесу з виробничо-комерційною діяльністю підприємства. У цьому контексті особлива увага приділяється узгодженню таких операцій, як транспортування та складування вантажів, інформаційне забезпечення і планування перевезень, формування відправлень, а також пакування і маркування продукції.

У разі розуміння логістики як функції підприємства, що охоплює планування та контроль матеріальних й інформаційних потоків як у межах організації, так і за її межами, окремі науковці підкреслюють тісний взаємозв'язок її операційного та управлінського аспектів.

На основі узагальнення наведених підходів та аналізу наукових джерел доцільно сформулювати власне визначення. Логістична діяльність являє собою систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування збалансованого руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на

підприємстві, які послідовно проходять етапи від первинного постачальника до кінцевого споживача продукції.

Центральним елементом логістики є матеріальний потік, який може функціонувати як у межах одного підприємства, так і між різними суб'єктами господарювання. Як зазначає автор, матеріальний потік охоплює процеси переміщення та зберігання сировини, матеріалів і готової продукції. Він починається з постачання сировини, напівфабрикатів і комплектуючих від постачальників і завершується доставкою готової продукції кінцевим споживачам [24].

Кожному матеріальному потоку в логістичній системі відповідає відповідний інформаційний потік. Його рух може відбуватися синхронно з переміщенням матеріальних ресурсів, випереджати його або, навпаки, здійснюватися з певним запізненням. Крім того, інформаційні потоки можуть мати як односпрямований характер відносно матеріальних, так і бути зустрічно спрямованими, забезпечуючи зворотний зв'язок у системі управління.

Організація матеріальних потоків на підприємстві повинна відповідати низці вимог, серед яких доцільно виокремити такі:

– забезпечення ритмічності та узгодженості функціонування всіх виробничих підрозділів відповідно до встановленого графіка та рівномірного випуску продукції;

– підтримання максимально можливої безперервності виробничих процесів;

– забезпечення високого рівня надійності планових розрахунків та мінімізації трудомісткості планово-організаційних робіт;

– формування достатнього рівня гнучкості та адаптивності системи управління для своєчасного реагування на відхилення від планових показників;

– забезпечення безперервності та послідовності процесу планового управлінського впливу [10].

Отже, характерною особливістю логістики є забезпечення раціональної організації та оптимізації управління потоковими процесами на підприємстві з метою виявлення й використання внутрішніх резервів, що формують додаткові економічні вигоди та підвищують прибутковість логістичної системи.

У сучасній науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації видів логістики. З позицій функціонального підходу, який базується на послідовності етапів руху та трансформації логістичних потоків, виокремлюють такі основні її види: закупівельна, транспортна, складська, виробнича, розподільча, збутова та інформаційна логістика.

Галузевий підхід передбачає поділ логістики на промислову, торговельну та митну, що зумовлено специфікою функціонування окремих секторів економіки та особливостями управління товарно-матеріальними потоками в межах відповідних сфер діяльності.

Відповідно до ресурсного підходу виділяють інформаційну, фінансову, кадрову та сервісну логістику, що відображає управління різними видами ресурсів підприємства.

З огляду на визначальну роль функціонального підходу у дослідженні логістичних систем, доцільно використовувати саме його як базовий для класифікації логістичної діяльності. У такому контексті структура логістики підприємства розглядається як інтегрована система, що включає закупівельну, транспортну, виробничу, розподільчу логістику, а також логістику складування, управління запасами та інформаційну логістику.

Закупівельна логістика охоплює процеси придбання матеріальних ресурсів і забезпечує їх переміщення від постачальників до підприємства. Вона також вирішує комплекс завдань, пов’язаних із матеріально-технічним забезпеченням виробництва та підготовкою ресурсів до використання у виробничому процесі. Узагальнення наукових джерел дозволяє визначити ключові завдання закупівельної логістики, до яких належать:

– визначення джерел постачання необхідних матеріальних ресурсів та вибір постачальників сировини і матеріалів;

– розрахунок потреби підприємства в матеріальних ресурсах для формування замовлень;

– відбір оптимальних постачальників з урахуванням цінових умов та відповідності потребам підприємства;

– планування закупівель та визначення термінів постачання ресурсів;

– контроль своєчасності поставок, а також кількісних і якісних параметрів матеріалів;

– моніторинг виконання договірних зобов'язань;

– оцінювання ефективності закупівельної діяльності підприємства.

Транспортна логістика, у свою чергу, спрямована на формування ефективних транспортних систем, розроблення оптимальних маршрутів доставки вантажів та забезпечення технологічної узгодженості транспортно-складських процесів [31].

Завдання транспортної логістики включають комплекс взаємопов'язаних управлінських і організаційних дій, спрямованих на забезпечення ефективного переміщення вантажів. До них, зокрема, належать:

– вибір оптимального виду транспортного засобу;

– формування та впровадження транспортних коридорів;

– розробка раціональних маршрутів руху транспортних засобів підприємства;

– узгоджене планування транспортних, виробничих і складських процесів;

– забезпечення інформаційного супроводу перевезень та координація взаємодії між експедиторами;

– прогнозування обсягів перевезень;

– визначення та оптимізація транспортних витрат підприємства;

– моніторинг руху вантажів і забезпечення їх охорони;

– організація процесів розвантаження у споживача.

Логістика складування охоплює сукупність процесів, пов’язаних із прийманням, зберіганням матеріальних ресурсів, їх підготовкою до виробничого використання, а також відвантаженням готової продукції кінцевим споживачам. Важливими завданнями складської логістики є також підтримання нормативного рівня запасів і контроль ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства [34].

Логістика запасів охоплює процес визначення оптимального обсягу матеріальних ресурсів, необхідних для безперервного функціонування підприємства, а також формування системи їх своєчасного поповнення відповідно до встановлених нормативів. У практиці господарювання загальноприйнятим є утримання запасів на рівні приблизно 15–20 % місячного товарообігу. Такий підхід зумовлений необхідністю балансування між витратами на зберігання надлишкових запасів і ризиками їх дефіциту, оскільки надмірні обсяги товарів призводять до зростання витрат підприємства, тоді як недостатній рівень запасів може спричинити перебої у постачанні, зокрема через неможливість оперативної доставки продукції від виробника.

Метою виробничої логістики є забезпечення та оптимізація руху матеріальних потоків усередині підприємства, що здійснюють виробництво матеріальних благ або надання матеріальних послуг.

До основних завдань виробничої логістики належать:

– управління матеріальними та пов’язаними з ними інформаційними потоками підприємства;

– планування потреб у матеріально-сировинних ресурсах;

– планування виробничих витрат на виготовлення продукції;

– інформаційне забезпечення виробничих процесів;

– організація та координація виробничої діяльності, включаючи постановку виробничих завдань;

– контроль якості готової продукції.

Характеристики логістичної системи доцільно узагальнити у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні характеристики властивостей логістичної системи

Властивість	Загальна характеристика	Характеристика логістичної системи
1.Цілісність та членимість	Елементи існують лише в системі. А отже, система є цілісною сукупністю взаємопов‘язаних елементів. Поза системою це лише об‘єкти. Елементи системи можуть бути різнорідними, проте сумісними	Поділ логістичної системи на елементи здійснюється за різними характеристиками. На макрорівні елементами системи є підприємства, між якими відбувається рух матеріального потоку. На макрорівні складовими логістичної системи є: закупівля, планування і управління виробництвом, збут.
2.Наявність зв‘язків	Існують істотні зв‘язки між складовими системи (її елементами), що і визначають об‘єднуючі якості системи. Сила зв‘язків між елементами всередині системи більш значуща та сильніша, ніж зв‘язки окремих елементів із зовнішнім середовищем. Саме це є умовою існування системи	В системах на макрорівні наявність зв‘язків підтверджується договорами, а на мікрорівні елементи системи зв‘язані між собою внутрішньовиробничими відносинами
3.Організація	Наявність зв’язків – можливість створення системи. Для справжньої системи ці зв‘язки мають бути впорядкованими, а отже мати структуру, тобто організацію системи	Зв‘язки між елементами логістичної системи впорядковані відповідно до правил та процедур на підприємстві, а отже система має організацію.
4.Інтеграційні якості	Система в цілому має власну особливу якість, яка не притаманна жодному окремому елементу системи	Саме логістична система в цілому має здатність поставити потрібний товар, в певний час, в необхідне місце, належної якості, з мінімальними витратами, а також має здатність адаптуватись до ринкових змін.

Джерело: [6]

У праці «Організація та проектування логістичних систем» науковці М. П. Денисенко, П. Р. Левковець та Л. І. Михайлова розглядають логістичну систему як цілісну сукупність взаємопов’язаних функціональних елементів

(підсистем і субсистем), які у своїй взаємодії визначають її цільове призначення та забезпечують реалізацію логістичних функцій [11].

У більш широкому трактуванні логістична система визначається як складно організована економічна структура, що включає взаємопов'язані елементи-ланки, об'єднані як внутрішніми цілями функціонування підприємства, так і зовнішніми стратегічними орієнтирами його діяльності [11].

Таким чином, узагальнюючи наукові підходи, можна констатувати, що дослідники розглядають логістичну систему у межах трьох основних інтерпретацій.

По-перше, логістична система трактується як сукупність процесів і явищ, а також взаємозв'язків між ними, що функціонують об'єктивно та незалежно від суб'єкта управління. У межах даного підходу ідентифікуються елементи системи, визначаються її суттєві характеристики, здійснюється виокремлення системи із зовнішнього середовища шляхом встановлення її входів і виходів. У розширеному варіанті аналізу досліджується внутрішня структура системи, виявляються механізми її функціонування та формуються підходи до управлінського впливу. У цьому контексті логістична система розглядається одночасно як об'єкт дослідження та об'єкт управління.

По-друге, логістична система може розглядатися як інструмент або спосіб наукового дослідження. У межах такого підходу фахівець з логістики конструює логістичну систему як абстрактну модель, що відображає властивості та взаємозв'язки реальних об'єктів. Таким чином, у даній інтерпретації логістична система фактично ототожнюється з науковою моделлю, яка використовується для аналізу та опису логістичних процесів.

По-третє, логістична система може трактуватися як компромісне поєднання двох попередніх підходів. У цьому випадку вона розглядається як штучно сформований комплекс взаємопов'язаних елементів, орієнтований на вирішення складних економічних завдань. Отже, логістичний фахівець не лише виокремлює систему із зовнішнього середовища, але й здійснює її

цілеспрямоване формування. Таким чином, логістична система одночасно виступає як реальний об’єкт управління та як абстрактна конструкція, що відображає закономірності функціонування економічної дійсності.

Варто зазначити, що структура логістичної системи кожного підприємства визначається специфікою його господарської діяльності. Зокрема, логістична система торговельного підприємства характеризується власними особливостями організації потоків, тоді як логістична система виробничого підприємства формує іншу конфігурацію елементів і взаємозв’язків відповідно до характеру виробничих процесів.

1.2 Логістичні ризики та шляхи управління ними

У сучасних умовах розвитку економіки пріоритетного значення набуває пошук шляхів зниження виробничих витрат і витрат обігу з метою підвищення прибутковості діяльності підприємств. У цьому контексті логістика виступає як інструмент узгодження економічних інтересів виробників та споживачів продукції. Ринкове середовище формує жорсткі вимоги до суб’єктів господарювання, у зв’язку з чим особливої актуальності набуває проблема ефективного управління логістичною діяльністю в умовах невизначеності, що супроводжується виникненням різноманітних ризиків.

Ризики в логістичній діяльності виникають, зокрема, внаслідок управлінських помилок у процесах руху матеріальних потоків, а також недостатнього врахування змін ринкової кон’юнктури та зовнішнього середовища.

Логістичний ризик доцільно визначати як ймовірну подію, що може спричинити втрати або негативні результати діяльності підприємства, пов’язані з переміщенням матеріальних, інформаційних та інших супутніх потоків у межах логістичного ланцюга.

У широкому розумінні управління ризиками охоплює комплекс методів і підходів щодо ідентифікації, прогнозування, оцінювання та зниження

ризиків. У вузькому трактуванні воно зводиться до мінімізації або усунення негативних наслідків ризикових подій. Слід зазначити, що на сьогодні відсутня єдина загальноприйнята класифікація логістичних ризиків, однак у науковій літературі виокремлюють їх за характером потоків (матеріальні, фінансові, сервісні), а також залежно від сфери та галузевої специфіки діяльності підприємства.

Управління ризиками логістичної системи підприємства являє собою цілеспрямований процес впливу на ймовірність виникнення загроз у функціонуванні елементів логістичного ланцюга шляхом застосування спеціальних методів і інструментів з метою недопущення відхилень параметрів потоків від встановлених значень. Даний процес є ключовою складовою забезпечення стабільного функціонування та розвитку логістичної системи підприємства. У зв’язку з цим підвищення ефективності логістичної діяльності потребує розроблення та впровадження відповідного алгоритму врахування ризиків у системі управління.

Мінімізація логістичних ризиків є однією з ключових задач підприємств, орієнтованих на досягнення стабільних результатів та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та вміння здійснювати комплексний аналіз ситуацій, що виникають у процесі функціонування підприємства.

Суб’єктами управління логістичними ризиками на підприємстві можуть виступати служба логістики, управлінський персонал різних рівнів, діяльність якого прямо або опосередковано пов’язана з функціонуванням логістичного ланцюга, а також інші уповноважені особи, що мають відповідні повноваження щодо прийняття управлінських рішень стосовно ризикових подій.

Об’єктом управління ризиками є логістична система підприємства в цілому, а також її окремі елементи та ланки логістичного ланцюга, які зазнають впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

У процесі управління ризиками дотримуються низки базових принципів, серед яких:

– безперервне спостереження за процесами та функціонуванням систем;

– залучення до процесу прийняття управлінських рішень;

– системність, структурованість та узгодженість у часі;

– урахування повного спектра ризиків, а також стану внутрішнього та зовнішнього середовища;

– врахування людських та культурних факторів;

– забезпечення прозорості та комплексності підходів;

– динамічність, циклічність та адаптивність до змін;

– сприяння безперервному вдосконаленню діяльності підприємства.

Логістичні ризики, як правило, відносять до категорії несистематичних ризиків. З метою гармонізації підходів до оцінювання ризиків у 2015 році в Україні було впроваджено відповідний національний стандарт, що узгоджується з міжнародними практиками ризик-менеджменту.

Загальний процес оцінювання ризиків у логістичній системі підприємства подано на рис. 1.1.

Для кожного етапу загального процесу оцінювання ризиків доцільним є застосування різноманітних методичних підходів і інструментів, узагальнені варіанти яких наведено в табл.1.3.

Важливим елементом системи управління ризиками є формування та обґрунтування ризик-стратегії підприємства. У цьому контексті необхідним є комплексний аналіз найбільш суттєвих ризиків, що потенційно можуть впливати на діяльність суб’єкта господарювання в цілому. Особливу увагу слід приділяти ідентифікації прийнятних рівнів ризику, а також визначенню можливостей мінімізації їх негативних наслідків з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

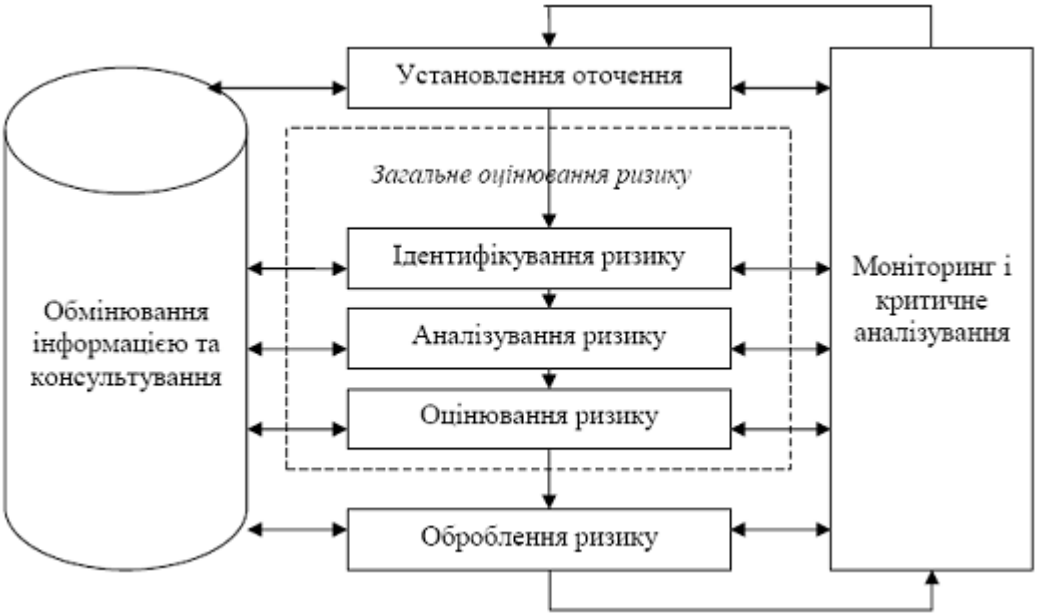


Рисунок 1.1. Оцінювання ризику в процесі його управління за міжнародним стандартом ISO 31010:2009

Джерело: [44]

Таблиця 1.3

Методи оцінки ризиків

Методи оцінки ризиків	Характеристика методу
Статистичні	Оцінка ризику на основі середніх очікуваних втрат, середнього квадратичного відхилення (коефіцієнта варіації) та ймовірності
Аналіз беззбитковості	Оцінка ризику на основі залежностей для визначення запасу фінансової міцності і сили впливу операційного важеля
Метод аналогій	Оцінка ризику на основі даних про ризик для аналогічних ситуацій, логістичних проектів
Експертні	Якісна та кількісна оцінка ризику на основі оброблених експертних даних

Джерело: [29]

У практиці ризик-менеджменту виокремлюють низку стратегічних підходів до реагування на ризики, зокрема:

– прийняття ризику, за якого підприємство свідомо залишає ризики без додаткових трансформацій або заходів мінімізації, незалежно від того, чи є це рішення запланованим або ситуативним;

– повна або часткова передача ризику іншій стороні, що реалізується, зокрема, через механізми страхування або аутсорсинг ризикових функцій;

– усунення ризику шляхом реалізації «стратегії виходу», яка передбачає припинення або зміну певних видів діяльності;

– уникнення ризику, що застосовується на етапі підготовки управлінських рішень і передбачає відмову від участі в операціях, які можуть спричинити небажані наслідки або додаткові зобов'язання в межах ланцюга постачання.

Базовою передумовою ідентифікації та оцінювання ризиків є формування ефективної системи внутрішнього контролю. У процесі управління підприємство має враховувати весь спектр потенційних ризиків, зокрема стратегічні, операційні та фінансові. З метою їх мінімізації застосовується комплексна система управління ризиками, що охоплює сукупність взаємопов'язаних організаційних, аналітичних та управлінських заходів.

Ідентифікація ризиків передбачає встановлення їх джерел, різновидів та потенційного обсягу можливих втрат. У логістичній діяльності найбільш поширеними є ризики, що виникають у процесі реалізації основних логістичних функцій, зокрема виробництва, зберігання, пакування та маркування, транспортування, документального супроводу тощо.

У практиці функціонування підприємств до типових логістичних ризиків належать такі групи:

– ризики транспортного характеру, пов'язані з перевезенням вантажів, зокрема дорожньо-транспортні пригоди, втрати транспорту, пошкодження продукції під час навантаження або приймання, псування тари, помилки в оформленні супровідної документації, а також недбалість персоналу;

– ризики впливу зовнішніх факторів на вантаж, серед яких погодні умови, порушення платіжної дисципліни, втрати або псування продукції під час складування, недостатній рівень кваліфікації працівників;

– ризики впливу на зовнішні об’єкти внаслідок інцидентів із вантажем, зокрема пошкодження майна контрагентів, завдання шкоди третім особам, а також ризики, пов’язані з митним оформленням та процедурними порушеннями.

Результати ідентифікації ризиків забезпечують можливість їх якісної та кількісної оцінки, зокрема визначення ймовірності настання небезпечних подій і прогнозування рівня потенційних збитків. На основі отриманих оцінок формуються управлінські заходи, спрямовані на попередження або мінімізацію негативних наслідків ризикових ситуацій.

Управління ризиками логістичної системи підприємства є цілеспрямованим процесом впливу суб’єкта управління на ймовірність виникнення загроз у функціонуванні елементів логістичного ланцюга із застосуванням спеціальних методів і інструментів з метою забезпечення стабільності параметрів матеріальних та супутніх потоків. Даний процес є одним із ключових чинників підтримання стійкого функціонування та розвитку логістичної системи підприємства. У зв’язку з цим важливою умовою підвищення ефективності логістичної діяльності є розроблення чіткого алгоритму врахування ризиків у процесі управління.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад логістики встановлено, що логістика є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує ефективну організацію матеріальних, інформаційних, фінансових та супутніх потоків. Визначено, що розвиток логістики безпосередньо пов’язаний із еволюцією ринкових

відносин, необхідністю оптимізації витрат, підвищенням швидкості обігу ресурсів і забезпеченням належного рівня обслуговування споживачів.

На основі аналізу наукових підходів до трактування поняття «логістика» встановлено відсутність єдиного універсального визначення даної категорії. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити логістичну діяльність як систему взаємопов'язаних процесів управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що забезпечують їх раціональний рух від постачальника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та максимальним рівнем ефективності.

Дослідження функціонального підходу до класифікації логістики дозволило виокремити її основні види: закупівельну, транспортну, виробничу, складську, розподільчу, збутову та інформаційну логістику. Встановлено, що кожен із зазначених видів виконує специфічні функції в межах єдиної логістичної системи підприємства та забезпечує координацію руху потоків на різних етапах господарської діяльності.

У роботі обґрунтовано, що логістична система є складною інтегрованою економічною системою, яка складається з взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Визначено основні властивості логістичної системи, зокрема цілісність, наявність стійких зв'язків між елементами, організованість та інтеграційні якості, що забезпечують її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу в дослідженні приділено проблематиці логістичних ризиків та управління ними. Встановлено, що ризики є невід'ємною складовою функціонування логістичних систем і виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Логістичний ризик визначено як імовірність виникнення подій, що можуть спричинити порушення функціонування логістичного ланцюга та призвести до економічних втрат підприємства.

У процесі дослідження визначено основні групи логістичних ризиків, серед яких транспортні ризики, ризики складування, ризики документального супроводу, ризики впливу зовнішніх факторів та ризики, пов’язані з діяльністю персоналу. З’ясовано, що ефективне управління логістичними ризиками потребує комплексного підходу, який охоплює ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, прогнозування можливих наслідків та розроблення заходів щодо мінімізації негативного впливу.

Встановлено, що управління ризиками логістичної системи повинно базуватися на принципах системності, безперервності, адаптивності, комплексності та врахування впливу внутрішнього й зовнішнього середовища. Доведено, що використання сучасних методів оцінювання ризиків, зокрема статистичних, експертних методів, аналізу беззбитковості та методу аналогій, сприяє підвищенню ефективності функціонування логістичної системи підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективна організація логістичної діяльності та своєчасне управління логістичними ризиками є важливими передумовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення результативності його діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 2
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Характеристика підприємства та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВАДАРТ ГРУП» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері виробництва харчових продуктів, зокрема какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Основною метою діяльності підприємства є виробництво та реалізація конкурентоспроможної продукції, задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Підприємство зареєстроване 27 липня 2022 року. Юридична адреса підприємства: Україна, Харківська область, м. Харків, вул. Василя Мельникова, будинок 3/1, квартира 77. Код ЄДРПОУ підприємства - 44797369.

Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства становить 15 000 000 грн, що формує фінансову основу для здійснення виробничо-господарської діяльності.

Керівником підприємства є Лазаренко Олена Іванівна, яка здійснює загальне управління підприємством, координує діяльність структурних підрозділів, забезпечує реалізацію стратегічних цілей та контролює ефективність використання ресурсів.

Засновниками підприємства є:

- Веркуш Дмитро Михайлович - 60 % статутного капіталу;
- Веркуш Олена Віталіївна - 40 % статутного капіталу.

Основним видом економічної діяльності підприємства є 10.82 - виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює також інші види господарської діяльності, серед яких:

- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- виробництво дитячого харчування та дієтичних продуктів;
- виробництво обладнання для харчової промисловості;
- оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування;
- пакування продукції;
- транспортне оброблення вантажів.

Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є достатньо гнучкою та адаптованою до умов сучасного ринку. Її лінійно-функціональний характер забезпечує чіткий розподіл повноважень між підрозділами, що сприяє підвищенню ефективності управління підприємством.

Серед основних переваг організаційної структури підприємства можна виділити:

- чітку систему управління та підпорядкування;
- спеціалізацію функцій структурних підрозділів;
- ефективну координацію між виробничими та управлінськими службами;
- можливість швидкого прийняття управлінських рішень.

Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» представлено у табл. 2.1. рис. 2.1.

Асортимент продукції підприємства орієнтований на виробництво різних видів кондитерських виробів.

Основні групи продукції

1. Шоколадна продукція
   - шоколадні плитки;
   - шоколадні батончики;
   - глазуровані кондитерські вироби.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Підрозділ	Основні функції
Директор	Загальне управління підприємством, стратегічне планування
Виробничий відділ	Організація виробництва кондитерської продукції
Відділ постачання	Закупівля сировини та матеріалів
Відділ збуту	Реалізація продукції та робота з клієнтами
Відділ маркетингу	Дослідження ринку та просування продукції
Бухгалтерія	Фінансовий облік і складання звітності
Відділ кадрів	Управління персоналом

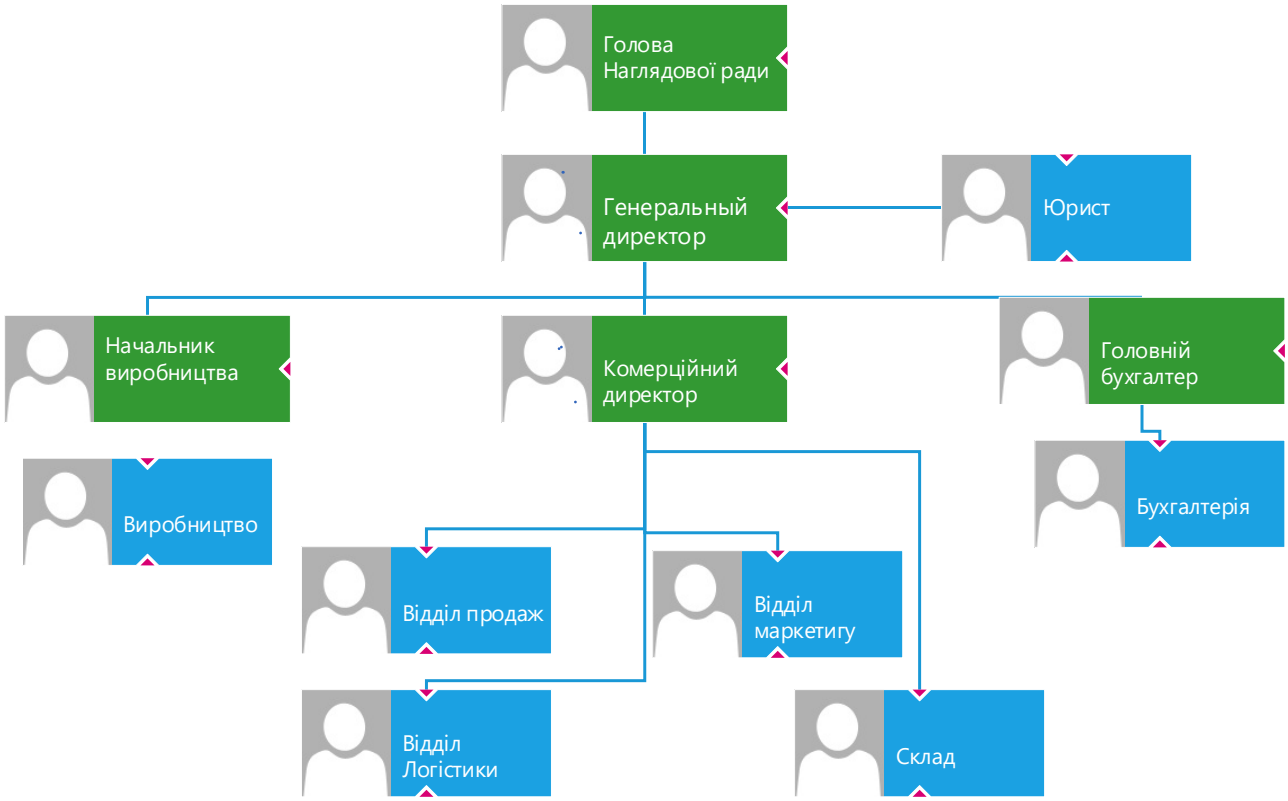


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

2. Кондитерські вироби

- карамель;
- маршмелоу;
- жувальні солодощі.

3. Борошняні кондитерські вироби

- печиво;
- вафлі;
- бісквітні вироби.

4. Супутня продукція

- подарункові набори;
- пакувальні матеріали.

Крім того, підприємство володіє кількома зареєстрованими торговими марками, серед яких:

- Smile Candy
- Make Joy
- Snowy Mallows
- Зефірозиво

Ці торгові марки використовуються для просування кондитерської продукції на ринку.

На сьогодні асортимент ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» сформовано за кількома основними напрямами:

Карамель - займає провідну частку продажів. Представлена у різних форматах, орієнтованих на дітей та підлітків, і позиціонується у сегменті «pocket money».

Маршмеллоу – одна з найбільш динамічних категорій. Завдяки яскравим пакованням і сезонним наборам ця продукція активно купується для святкових подій.

Мармелад – іміджева категорія, що допомагає компанії виділятися на ринку. Продукти ручної роботи у формах «лапка» та «мішка» не є масовими за обсягами, але формують впізнаваність бренду.

Жувальні цукерки та драже – забезпечують стабільний потік продажів завдяки доступності та популярності серед дітей.

Преміальні серії («Milkyano Candy», «Coffee Candy») – створені для молодіжної та дорослої аудиторії, де важливим є не лише смак, а й концепція бренду.

Розподіл каналів збуту:

- національні мережі (Епіцентр, Аврора),
- регіональні торгові точки (сімейні маркети, магазини біля дому),
- оптовий канал (великі фасування на 500 г і 1 кг),
- експортні поставки (Польща, Латвія, Молдова).

Таким чином, компанія працює одночасно у масовому сегменті та у нішевих напрямах, що дозволяє поєднувати стабільний дохід і створення іміджевих

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Показник	2022	2023	2024
Дохід, грн	14 295 500	57 209 200	85 120 400
Чистий прибуток, грн	404 600	1 049 000	5 384 800
Активи, грн	14 756 500	33 738 600	49 868 200
Зобов’язання, грн	301 900	9 285 000	20 634 000

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та суттєве розширення масштабів його діяльності. Як видно з табл. 2.2, упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструє стійке зростання доходу, чистого прибутку, активів та обсягів зобов’язань.

Зокрема, дохід ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у 2022 році становив 14 295,5 тис. грн, тоді як у 2023 році він зріс до 57 209,2 тис. грн, а у 2024 році досяг 85 120,4 тис. грн. Таким чином, за три роки обсяг доходу підприємства збільшився майже у шість разів, що свідчить про активне нарощування обсягів реалізації продукції та розширення ринкової діяльності підприємства.

Позитивною є також динаміка чистого прибутку підприємства. Якщо у 2022 році його обсяг становив 404,6 тис. грн, то у 2023 році він зріс до 1 049,0 тис. грн, а у 2024 році – до 5 384,8 тис. грн. Значне збільшення чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, покращення фінансових результатів та зростання рентабельності підприємства.

Темпи зростання доходу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Темпи зростання доходу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Рік	Дохід, грн	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
2022	14 295 500	+42 913 700	400 %
2023	57 209 200	+27 911 200	148,8 %
2024	85 120 400	-	-

Аналіз темпів зростання доходу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», наведених у табл. 2.3, підтверджує високі темпи розвитку підприємства. У 2023 році дохід збільшився на 42 913,7 тис. грн порівняно з 2022 роком, а темп зростання становив 400 %. У 2024 році приріст доходу склав 27 911,2 тис. грн, а темп зростання – 148,8 %. Отримані результати свідчать про стабільне нарощування обсягів діяльності та зростання попиту на продукцію і послуги підприємства.

Активи та зобов’язання ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Активи та зобов’язання ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Активи	14 756,5	33 738,6	49 868,2
Зобов’язання	301,9	9 285,0	20 634,0

Водночас аналіз активів та зобов’язань підприємства, представлений у табл. 2.4, свідчить про активний розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Обсяг активів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у 2022 році становив 14 756,5 тис. грн, у 2023 році – 33 738,6 тис. грн, а у 2024 році – 49 868,2 тис. грн. Це свідчить про збільшення ресурсного потенціалу підприємства та розширення його господарської діяльності.

Разом із цим спостерігається зростання обсягу зобов’язань підприємства: з 301,9 тис. грн у 2022 році до 20 634,0 тис. грн у 2024 році. Така тенденція може бути пов’язана із залученням додаткових фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства, розширення виробництва та збільшення оборотного капіталу.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» представлено у табл. 2.5.

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства, наведений у табл. 2.5, дозволяє зробити висновок про покращення ефективності діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП». Рентабельність продажів у 2022 році становила 2,83 %, у 2023 році знизилася до 1,83 %, що може бути пов’язано зі значними витратами на розширення діяльності, однак у 2024 році показник зріс до 6,32 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію витрат підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів
ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід	14 295,5	57 209,2	85 120,4
Чистий прибуток	404,6	1 049,0	5 384,8
Рентабельність продажів, %	2,83	1,83	6,32

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у 2024 році

Група показників	Показник	Значення
Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,41
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,86
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	0,59
	Коефіцієнт фінансової залежності	0,41
Рентабельність	Рентабельність активів	10,8 %

Показники фінансової стійкості ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у 2024 році, наведені у табл. 2.6, характеризують підприємство як фінансово стабільне та платоспроможне. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 2,41, що перевищує нормативне значення та свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнює 1,86, що також підтверджує достатній рівень ліквідності активів.

Коефіцієнт автономії підприємства становить 0,59, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності на рівні 0,41 вказує на помірний рівень використання позикового капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Рентабельність активів на рівні 10,8 % характеризує ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» представлено у табл. 2.7.

Аналіз показників використання трудових ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», наведених у табл. 2.7, свідчить про активне зростання кадрового потенціалу підприємства. Чисельність працівників у 2022 році становила 4 особи, у 2023 році – 23 особи, а у 2024 році – 42 особи. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення потреби у трудових ресурсах.

Таблиця 2.7

Ефективність використання трудових ресурсів

ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість працівників, осіб	4	23	42
Середня заробітна плата, грн	12 000	16 500	19 800
Дохід на одного працівника, тис. грн	3 573,9	2 487,4	2 026,7

Середня заробітна плата працівників також має тенденцію до зростання: з 12 000 грн у 2022 році до 19 800 грн у 2024 році, що може свідчити про покращення фінансових можливостей підприємства та підвищення рівня мотивації персоналу.

Разом із тим показник доходу на одного працівника має тенденцію до зниження – з 3 573,9 тис. грн у 2022 році до 2 026,7 тис. грн у 2024 році. Така динаміка може пояснюватися стрімким збільшенням чисельності персоналу, що тимчасово вплинуло на продуктивність праці та ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.8

Структура працівників за відділами за 2024 р.

Відділ	Кількість працівників
Виробничий	22
Маркетинг і збут	7
Логістика і склад	6
Адміністрація	4
Інші служби	3

Аналіз структури працівників за відділами у 2024 році свідчить, що найбільша частка персоналу зосереджена у виробничому відділі – 22 особи,

що відповідає специфіці діяльності підприємства. У сфері маркетингу та збуту працює 7 осіб, у логістиці та на складі – 6 осіб, адміністративний персонал налічує 4 працівники, а інші служби – 3 особи.

Таблиця 2.9

Чисельність працівників (2022–2024 рр.)

Рік	Чисельність працівників
2022	4
2023	23
2024	42

Віковий склад персоналу свідчить про переважання працівників молодого та середнього віку. Найбільшу частку становлять працівники віком 26–35 років – 17 осіб, а також працівники віком до 25 років – 11 осіб. Це характеризує колектив підприємства як достатньо молодий та перспективний з точки зору професійного розвитку.

Таблиця 2.10

Віковий склад працівників

Вікова група	Чисельність працівників
До 25 років	11
26–35 років	17
36–45 років	8
46–55 років	4
Понад 55 років	2

Таблиця 2.11

Рівень освіти працівників за 2024 р.

Рівень освіти	Чисельність працівників
Середня освіта	2
Професійно-технічна освіта	8
Вища освіта	32

Аналіз рівня освіти працівників показує, що переважна більшість персоналу має вищу освіту – 32 особи, що свідчить про високий рівень професійної підготовки кадрів та наявність кваліфікованого трудового потенціалу підприємства.

Отже, результати аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання фінансових результатів, підвищення рівня прибутковості та розширення кадрового потенціалу. Підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, ліквідності та ефективності використання ресурсів, що створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2.2 Політика управління запасами підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Управління запасами матеріалів та сировини ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» необхідно для безперебійного забезпечення виробництва сировиною та матеріалами, а також для ефективного використання наявних складських потужностей підприємства, скороченні активів «заморожених» у неліквідних запасах.

Основними причинами появи запасів сировини, матеріалів та тари на складах відділень підприємства є:

– можливі (неминучі) коливання плану виробництва як в меншу, так і в більшу сторони, внаслідок чого з’являються коливання у споживанні сировини та матеріалів;

– зміна норм витрат сировини і матеріалів як в меншу, так в більшу сторону, і як наслідок – зміни в споживанні сировини і матеріалів;

– ризик непостачання або невчасних поставок сировини і матеріалів;

– можливі проблеми з якістю сировини і матеріалів (забракування).

В політиці управління запасами ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» прописані наступні положення:

– розподілити сировину і матеріали по групах АВС відповідно до їх вартості;

– розподілити сировину і матеріали по групах XYZ, ґрунтуючись на відхиленнях фактичного використання від нормативного;

– визначити для кожної групи систему управління запасами сировини і матеріалів;

– визначити для кожної групи керуючі параметри: гарантійний запас, інтервал замовлення, максимально бажаний запас, оптимальний рівень запасу.

За своєчасне забезпечення виробничого процесу сировиною та матеріалами, а також за наявність запасів на складі підприємства відповідає відділ планування, основними функціями якого є відстеження щомісячного загального об’єму запасів сировини та матеріалів, покриття потреб виробництва, а також при необхідності – перерозподіл запасів між філіалами.

Планування заявок на постачання на щоденному, щонедільному та щомісячному рівні здійснюється спеціалістом по логістиці філіалу. У випадку виникнення коректив по позиціям, які плануються централізовано, на щомісячному рівні узгоджується з менеджером по логістиці центрального відділення.

Відповідальність за своєчасне розміщення заявок у постачальника згідно усіх термінів, зазначених у договорі, покладається на спеціаліста відділу планування.

Пріоритетними у плануванні запасів сировини та матеріалів є основна сировина, пакувальні матеріали а також імпортна сировина та матеріали.

При появі коливань у витратах матеріалів та сировини, служба логістики обов'язково повідомляє про це менеджера по плануванню. Інженери по управлінню процесами пакування та пивоваріння роблять необхідні поправки в нормативи витрат. Відділ планування зобов'язаний відреагувати на зміну поточної ситуації у виробництві шляхом внесення коректив у закази на постачання. Після цього підприємство аналізує причини появи як надмірної кількості запасів так і нестач та вживає заходи щоб уникнути появи подібних ситуацій у майбутньому.

Для ефективного управління запасами в ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» проводиться АВС-аналіз сировини та матеріалів, які використовують у виробництві усі філіали підприємства.

АВС аналіз вартості залишків сировини і матеріалів проводиться MRP менеджером (MRP – Material's Requirement Planning – планування потреби матеріалів) на підставі даних з облікової системи та представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця потреби у ресурсах

Група	X	Y	Z
A	**AX**	AY	0
B	**BX**	0	BZ
C	CX	CY	CZ
	→	→	→

Зменшення потреби в контролюванні

Джерело: [21]

Основними параметрами, які визначають запаси сировини і матеріалів в ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», є наступні обмеження:

– доступність матеріалу (імпорт самого матеріалу, його складових);

– мінімально необхідний запас (гарантійний - забезпечує безперебійну роботу підприємства);

– мінімальна партія поставки;

– мінімальна партія замовлення;

– транспортні обмеження;

– об'єми складів;

– строки придатності;

– строки розміщення заявки;

– строки митного оформлення, сертифікація матеріалу, обумовлені в чинному законодавстві;

– строк виготовлення;

– строк поставки.

Був проведений АВС та XYZ аналіз фасованого асортименту на ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», який представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця АВС та XYZ аналізу асортименту

Група	X	Y	Z
A	Шоколадні плитки	Бісквітні вироби Подарункові набори	Зефірозиво
B	Глазуровані кондитерські вироби Маршмелоу Жувальні солодощі	Smile Candy Чezz	
C	Печиво	Snowy Mallows Leffe	Маршмелоу. Чорний принц

Джерело: [10, 33]

Товари групи АХ і ВХ, до яких увійшли бренди «Шоколадні плитки», «Глазуровані кондитерські вироби», «Маршмелоу» та «Smile Candy» відрізняє високий товарообіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну

наявність товару, але для цього не потрібно створювати надлишковий страховий запас. Продаж товарів цієї групи стабільний і добре прогнозується.

Товари групи AY і BY, серед яких «бісквітні вироби», «Подарункові набори», «Рогань», «Жувальні солодощі та «Чezz» при високому товарообігу мають недостатню стабільність продажів, і, як наслідок, для того щоб забезпечити їх постійну наявність, потрібно збільшувати страховий запас.

Товари групи AZ («Зефірозиво», «Beck's», «Lowenbrau») при високому товарообігу відрізняються низькою прогнозованістю продажів. Спроба забезпечити гарантовану наявність по всім товарам даної групи тільки за рахунок надлишкового страхового товарного запасу призведе до того, що середній товарний запас компанії значно збільшиться. По товарах даної групи слід переглянути систему замовлень. Частина товарів потрібно перевести на систему замовлень з постійною сумою (обсягом) замовлення, по частині товарів необхідно забезпечити більш часті поставки, вибрати постачальників, розташованих близько до вашого складу (і знизити тим самим суму страхового товарного запасу), підвищити періодичність контролю, доручити роботу з даною групою товарів найдосвідченішому менеджеру компанії.

Що стосується групи CX, то до неї можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і знизити страховий товарний запас, оскільки безалкогольне пиво «Печиво» має стабільний попит серед споживачів.

По товарах групи CY можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення, але при цьому формувати страховий запас, виходячи з наявних у компанії можливостей.

До групи товарів CZ потрапив товар, що поставляється під замовлення – «Маршмелоу. Чорний принц». Частка в цілому по Україні зараз складає близько 4-5 %. Саме тому підприємству потрібно регулярно контролювати цей товар, так як саме з товарів цієї групи виникають неліквідні товарні запаси, від яких компанія зазнає збитків. Виводити з асортименту необхідно

залишки товарів, взятих під замовлення або вже не випускаються. Незважаючи на це, існує певне коло прихильників Маршмелою, які з певною регулярністю вживають саме це. Тому в разі відсутності в лінійці товарів даного товару у ТОВ «ВАДАРТ ГРУП». Чорний принц» сприяє збільшенню продажів і дозволяє задовольняти потреби споживачів з інших сегментів.

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», охарактеризовано організаційно-економічні особливості функціонування підприємства, здійснено оцінку фінансово-економічних показників, а також досліджено політику управління запасами підприємства.

Встановлено, що ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є сучасним підприємством харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві какао, шоколаду та кондитерських виробів. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами, ефективну координацію діяльності та оперативність прийняття управлінських рішень. Підприємство активно розвиває власні торгові марки, формує широкий асортимент продукції та здійснює реалізацію товарів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Результати аналізу фінансово-економічної діяльності свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2022–2024 років. Зокрема, дохід підприємства зріс з 14 295,5 тис. грн у 2022 році до 85 120,4 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне розширення масштабів діяльності та зростання попиту на продукцію підприємства. Позитивною є також динаміка чистого прибутку, обсяг якого у 2024 році досяг 5 384,8 тис. грн. Зростання активів підприємства підтверджує посилення його виробничого та ресурсного потенціалу.

Показники фінансової стійкості характеризують ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» як фінансово стабільне та платоспроможне підприємство. Значення коефіцієнтів ліквідності перевищують нормативні межі, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Водночас достатній рівень коефіцієнта автономії підтверджує відносну незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Проведений аналіз трудових ресурсів показав суттєве зростання чисельності персоналу, що пов'язано з розширенням виробничої діяльності підприємства. Колектив підприємства характеризується переважанням працівників молодого та середнього віку, а також високим рівнем освіти персоналу, що формує значний кадровий потенціал для подальшого розвитку підприємства. Разом із тим виявлено тенденцію до зниження показника доходу на одного працівника, що свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління персоналом.

Дослідження політики управління запасами ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» показало, що підприємство приділяє значну увагу забезпеченню безперервності виробничого процесу та підтриманню оптимального рівня запасів. На підприємстві застосовується система планування та контролю запасів, що базується на використанні ABC- та XYZ-аналізу. Такий підхід дозволяє класифікувати сировину та готову продукцію за рівнем значущості й стабільності попиту, забезпечувати ефективне управління запасами та мінімізувати ризики виникнення надлишкових або дефіцитних запасів.

Результати ABC- та XYZ-аналізу асортименту свідчать про наявність товарних груп із високим рівнем стабільності попиту, що забезпечують основний обсяг реалізації продукції підприємства. Водночас окремі категорії товарів характеризуються нестабільністю попиту та потребують більш гнучкої системи планування поставок, підвищеного контролю та коригування страхових запасів.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про ефективне функціонування ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», позитивну динаміку його

фінансово-економічного розвитку та наявність дієвої системи управління запасами. Разом із тим підприємство потребує подальшого вдосконалення логістичних процесів, оптимізації системи управління запасами та підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню результативності його діяльності.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЗАДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності підприємства.

З метою обґрунтування оптимального комплексу заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства доцільним є проведення аналізу потенційних управлінських ініціатив із використанням методу «Патерн». Даний метод належить до групи експертних підходів і дає змогу здійснювати систематизований аналіз інформації за критерієм її значущості в різних сферах діяльності, що дозволяє відобразити складні взаємозв'язки між постійними та змінними факторами, які формують основу процесу прийняття управлінських рішень [44].

Відповідно до запропонованої методики, наступним етапом є побудова дерева цілей для логістичного підрозділу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», яке представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Дерево цілей логістичного відділу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»
Джерело: складено автором за [29, 33]

Наступним етапом застосування методу «Патерн» є формування системи критеріїв ефективності та здійснення експертного оцінювання визначених альтернатив. Як експерт було залучено керівника групи з обслуговування клієнтів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», який здійснював попарне порівняння значущості кожної з поставлених цілей.

Результати експертного оцінювання на першому рівні ієрархії дерева цілей наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Експертні оцінки першого рівня ієрархії

Критерії ефективності	Експертні оцінки		
	V	W	
		Скорочення транспортних витрат	Вдосконалення системи управління запасами
Зменшення логістичних витрат	0,47	0,5	0,5
Збільшення чистого прибутку	0,53	0,41	0,59
$K_{зв'язку}$ (r_{ij})		0,45	0,55

Джерело: складено автором за [15, 23, 33]

У табл. 3.2 приведені експертні оцінки на другому рівні ієрархії дерева цілей.

Таким чином, з урахуванням визначених вагових коефіцієнтів, дерево цілей набуває узагальненого вигляду, який представлено на рис. 3.2.

Завершальним етапом визначення напрямів реалізації заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства є обчислення коефіцієнтів зв'язку для кожного з запропонованих заходів. Зазначені коефіцієнти визначаються відповідно до формули 3.1:

$$R_{ij} = \sum_j^i W * V, \quad (3.1)$$

Таблиця 3.2

Експертні оцінки другого рівня ієрархії

Критерій	V	Експертні оцінки W					
		Зниження витрат на закупку послуг	Зниження адміністративних витрат	Зниження витрат на ризики	Зниження рівня підтримуваного запасу	Модернізація складського оснащення	Перерозподіл запасів між складами
Зменшення простоїв виробництва	0,62	0,32	0,49	0,19	0,15	0,17	0,68
Рентабельність операційної діяльності	0,37	0,29	0,34	0,37	0,19	0,11	0,7
Коефіцієнт зв'язку (r_{ij})		0,31	0,43	0,26	0,16	0,15	0,69

Джерело: складено автором за [15, 23, 33]

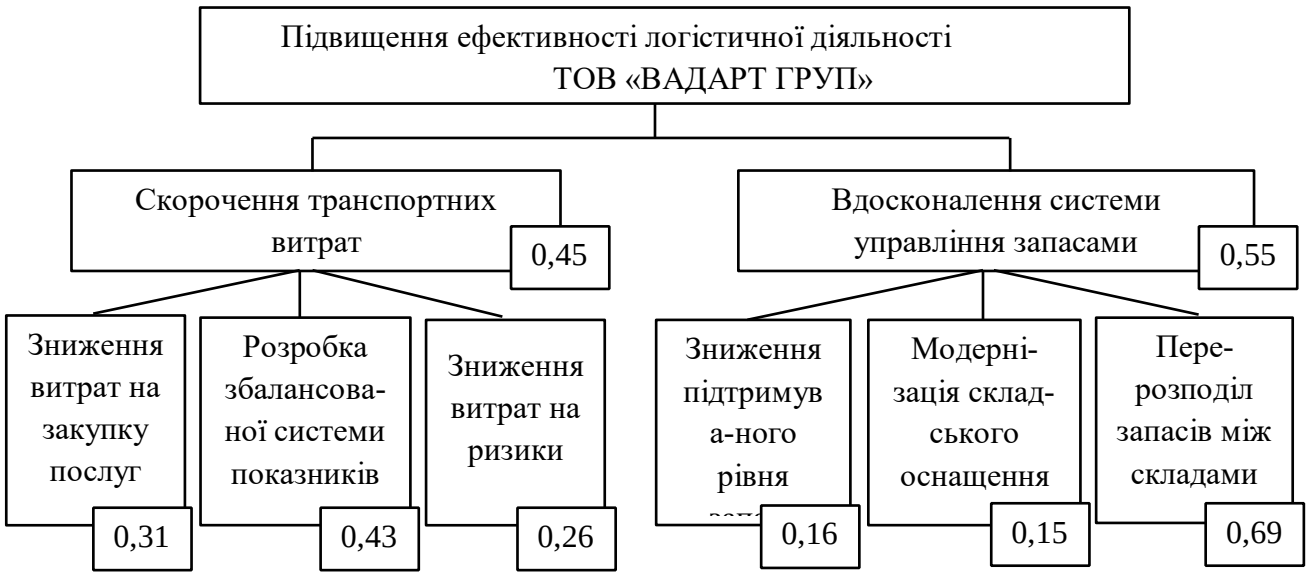


Рис. 3.2. Дерево з проранжованими цілями

Джерело: складено автором за [29, 33]

Проведемо розрахунок коефіцієнтів зв'язку запропонованих заходів:

$R_{1,1} = 0,45*0,31 = 0,14$

$R_{1,2} = 0,45*0,43 = 0,19$

$R_{1,3} = 0,45*0,26 = 0,12$

$R_{2,1} = 0,55*0,16 = 0,09$

$R_{2,2}$ = 0,55*0,15 = 0,08

$R_{2,3}$= 0,55*0,69 = 0,38

За результатами розрахунків встановлено, що найвищий коефіцієнт має захід, пов’язаний з організацією перерозподілу запасів між складами, який становить 0,38. Другим за значущістю визначено впровадження системи збалансованих показників, що також характеризується суттєвим впливом на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз управлінських заходів із використанням методу експертних оцінок «Патерн» дозволив виокремити найбільш перспективні напрями вдосконалення, а також заходи з відносно нижчим потенційним ефектом для результативності.

Отримані результати свідчать про недоцільність пріоритетного акцентування на скороченні транспортних витрат, оскільки відповідні заходи на підприємстві вже реалізуються на регулярній основі та перебувають на відносно оптимальному рівні. Натомість система управління запасами потребує додаткової уваги, оскільки її функціонування останнім часом зазнає суттєвого впливу зовнішнього середовища.

Враховуючи стратегічну орієнтацію підприємства на безперервне вдосконалення діяльності, впровадження заходу з перерозподілу запасів між складами сприятиме зменшенню простоїв, скороченню витрат на зберігання, підтриманню наявних конкурентних переваг та посиленню ринкових позицій компанії на ринку пивної продукції.

3.2 Напрями підвищення ефективності управління логістичними процесами підприємства

Наявна система дистрибуції підприємства, яка характеризується розгалуженою мережею філій, зумовлює потребу у формуванні розвинених логістичних інформаційних систем, здатних забезпечити ефективне управління відповідними процесами. Водночас зростання кількості клієнтів,

збільшення обсягів відвантажень, а також ускладнення процедур розподілу продукції та запасів між філіями можуть призвести до обмеження можливостей центральної інформаційної системи щодо повноцінного контролю функціонування дистрибуційної мережі.

У процесі розподілу матеріальних ресурсів між філіями доцільним є застосування спеціалізованого програмного забезпечення, яке інтегрує інструменти економіко-математичного моделювання, імітаційного моделювання, а також геоінформаційних технологій, що дозволяє підвищити точність і обґрунтованість управлінських рішень.

Мережеві форми організації дистрибуції є одним із найбільш прогресивних напрямів розвитку торговельної діяльності та набувають все ширшого поширення в національній економіці. Підприємства з розвиненою дистрибуційною системою функціонують у різних галузях, зокрема і в пивоварній промисловості.

Виведення нової продукції на ринок супроводжується високим рівнем невизначеності попиту, що актуалізує необхідність розв’язання задачі забезпечення максимально можливого гарантованого прибутку. У таких умовах розподіл товарної продукції здійснюється паралельно з реалізацією вже представлених на ринку товарів, попит на які має стохастичний характер із відомими ймовірнісними параметрами.

Особливості управління запасами на підприємствах із розгалуженою складською системою полягають у необхідності організації процесу поповнення запасів через послідовне або паралельне обслуговування філій транспортними засобами. При цьому передбачається можливість перерозподілу неліквідних товарів, сировини або матеріалів між складами, оскільки продукція, яка є надлишковою або малорухомою для одного підрозділу, може характеризуватися високим рівнем попиту в іншому.

Підвищення гнучкості системи управління запасами доцільно забезпечувати шляхом організації перерозподілу сировини та матеріально-

виробничих ресурсів між складськими підрозділами, розташованими в різних регіонах.

Аналіз практичного досвіду зарубіжних підприємств у сфері організації закупівельної діяльності та подальшого перерозподілу запасів дає змогу сформувати узагальнену спрощену модель переміщення сировини та матеріалів у межах виробничих структур із розгалуженою філіальною мережею, яка наведена на рис. 3.3.

Запропонований захід щодо підвищення мобільності запасів може бути впроваджений у поточну операційну діяльність підприємства в рамках процесів внутрішньої логістики ТОВ «ВАДАРТ ГРУП». Його реалізація передбачає узгоджену взаємодію між підрозділами планування, закупівель, транспортного забезпечення, складського господарства, служби якості та відділу обслуговування клієнтів, що забезпечує ефективне переміщення матеріальних ресурсів між філіями.

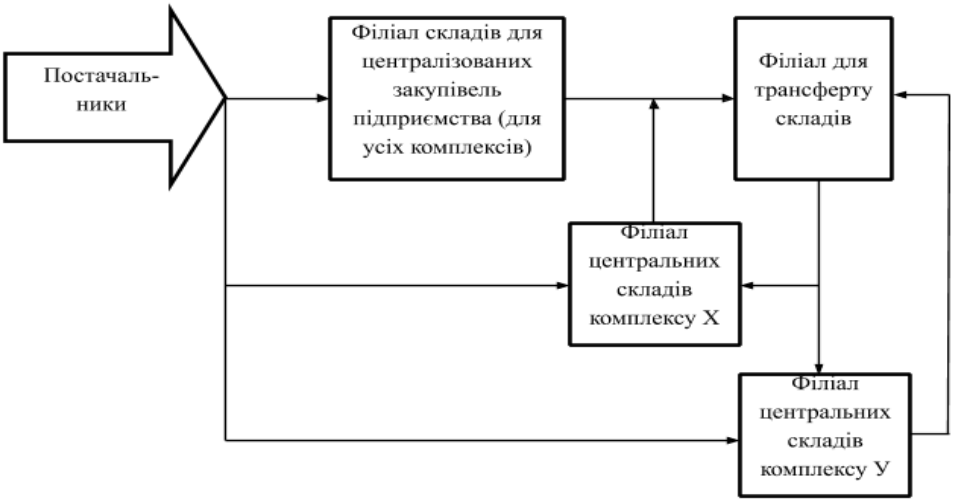


Рис. 3.3. Схема перерозподілу сировини та матеріалів

Джерело: складено автором за [25, 33]

Оперативність отримання інформації щодо потреб у матеріалах, а також даних про наявні запаси сировини та матеріальних ресурсів забезпечується шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Схема перерозподілу запасів із визначенням відповідальних осіб представлена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Схема переміщень запасів з розподілом відповідальних осіб

Джерело: складено автором за [18, 33]

Запропонований захід спрямований на досягнення таких результатів: зменшення витрат часу на координацію стандартних поставок; формалізацію процедур подання заявок, відвантаження та приймання сировини і матеріалів між філіями; чіткий розподіл функціональних обов'язків і відповідальності учасників логістичного процесу; встановлення регламентованого порядку контролю організації постачання; а також скорочення складських витрат, пов'язаних із зберіганням незатребуваної продукції.

Запропоновано регламентований порядок переміщення сировини та матеріально-виробничих запасів між філіями підприємства, який передбачає послідовну організацію логістичних операцій.

1. Організація внутрішнього переміщення між філіями. Процес розпочинається з реєстрації заявки на внутрішнє переміщення запасів, яку формує фахівець із забезпечення поставок. У заявці зазначаються

номенклатура матеріалів, їх кількість, а також заплановані терміни доставки (дата і час). На її основі в інформаційній системі створюється відповідне замовлення на переміщення.

Далі спеціаліст філії-відправника формує в системі замовлення на відвантаження продукції до філії-отримувача. Паралельно здійснюється оформлення транспортного забезпечення та створення поставки відповідно до сформованого замовлення. Наступним етапом є фізичне переміщення матеріалів разом із готовою продукцією до філії-отримувача.

Після коригування замовлення інформація передається до відділу логістики для оформлення супровідної документації на відвантаження. Завершальним етапом є завантаження транспортного засобу, а також формування комірником повного комплекту супровідних документів на підставі транспортних накладних.

2. Приймання матеріалів та відображення в обліковій системі. Після доставки здійснюється розвантаження транспорту та реєстрація надходження матеріалів на склад. Комірник, відповідно до фактичної кількості отриманого товару, оформлює прибуття запасів у системі обліку, формує прибутковий ордер і додає до нього накладну на внутрішнє переміщення. Остаточним етапом є звірка даних щодо переміщення між складами, яка здійснюється фахівцями центрального планового підрозділу.

Слід зазначити, що внутрішній перерозподіл запасів між складами дозволяє зменшити витрати на їх утримання, однак супроводжується додатковими витратами, пов’язаними з транспортним забезпеченням.

При оцінюванні ефективності запропонованого заходу доцільно враховувати лише змінні витрати, оскільки постійні витрати підприємства внаслідок впровадження даної схеми не змінюються. Додатковими витратами виступають витрати на транспортні послуги з доставки відсутніх матеріалів. Крім того, необхідно враховувати фінансові втрати, пов’язані з можливими порушеннями строків постачання або зривом поставок, які передбачають компенсацію у розмірі 1 % від суми замовлення.

З урахуванням зазначених факторів сформовано кошторис витрат для оцінки економічної ефективності запропонованого заходу. Відповідні дані економічного відділу підприємства за І квартал 2024 року наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Кошторис розрахунку ефективності заходу

Найменування показника	Сума, грн
Середня вартість транспортних послуг (MAN, DAF -20 т.)	54 286
Середній обсяг замовлення клієнта	461 330
Відшкодування за невиконання замовлення (1 %)	4 613,3
Середньодобовий виробіток на лінії	98 855,64
Витрати на зберігання мінімальної партії запасів на місяць	289 838,26

Джерело: складено автором за [29, 33]

Отже, ефективність запропонованого заходу визначається сукупною економією, що формується за рахунок скорочення тривалості простоїв виробничої лінії, а також зменшення витрат, пов’язаних із зберіганням партій запасів. Загальний економічний ефект може бути представлений у такому вигляді:

Е = Середньодобовий виробіток на лінії + Відшкодування за невиконання замовлення (1 %) – Транспортні послуги = 98 855,64 + 4 613,3 - 54 286 = 39 656,34 грн.

Таким чином, усунення ризику простою виробничої лінії, спричиненого нестачею необхідної сировини та матеріалів, забезпечує підприємству економію у розмірі 39 656,34 грн. Водночас внутрішній перерозподіл запасів між філіями дозволяє досягти економічного ефекту на рівні близько 290 000 грн.

Варто зазначити, що впровадження запропонованого організаційного заходу не гарантує стабільного зростання чистого прибутку або постійної економії витрат, оскільки його результативність є ситуативною. Ймовірність виникнення дефіциту запасів на окремих філіях, а відповідно й необхідність

їх перерозподілу, залежить від обсягів клієнтських замовлень та якості планування запасів відповідальними підрозділами, що ускладнює точне прогнозування.

Незважаючи на це, впровадження зазначеного заходу є доцільним, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності управління запасами, зниженню витрат та мінімізації ризику зупинки виробничого процесу. У результаті його реалізації може бути досягнута суттєва економія ресурсів, що є особливо актуальним в умовах нестабільного економічного середовища.

Ключовим аспектом ефективного управління логістичною діяльністю є вимірювання, оцінювання та контроль результатів. У сучасній управлінській практиці спостерігається тенденція до переходу від виключно фінансових показників оцінки ефективності до інтегрованих систем вимірювання. Однією з таких концепцій є Balanced Scorecard (збалансована система показників), розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном у 1990-х роках.

Збалансована система показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку внутрішніх бізнес-процесів, а також забезпечує інформаційну основу для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень. У межах даного підходу формується своєрідний «каркас» стратегічного управління підприємством, що трансформує загальну стратегію у систему операційних цілей, які визначають ринкову поведінку та фінансові результати компанії.

Концепція передбачає оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей, ефективності бізнес-процесів, діяльності підприємства в цілому, його структурних підрозділів і окремих працівників за допомогою ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Дані показники відображають ступінь результативності виконання завдань у контексті реалізації стратегічних цілей підприємства.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) розглядається як інструмент стратегічного та оперативного управління, що забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з його бізнес-процесами та щоденною діяльністю персоналу на всіх рівнях організаційної ієрархії, а

також дає змогу здійснювати системний контроль за реалізацією обраної стратегії. Дана концепція охоплює чотири базові перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і розвитку.

Клієнтська складова передбачає трансформацію загальних стратегічних положень щодо взаємодії зі споживачами, закладених у місії підприємства, у систему конкретних вимірюваних показників, що відображають ключові фактори цінності для клієнтів. Фінансова перспектива, у свою чергу, концентрується на відображенні впливу реалізації стратегії на фінансові результати діяльності підприємства, зокрема на зростання вартості бізнесу, рівень рентабельності та ефективність використання інвестицій.

До ключових переваг використання збалансованої системи показників належить інтеграція стратегічного та оперативного управління, а також забезпечення взаємозв’язку між фінансовими та нефінансовими індикаторами діяльності. Це дає змогу формувати цілісну систему делегування стратегічних орієнтирів на всі рівні управління підприємством з урахуванням різних функціональних напрямів.

Для підвищення ефективності управління та вдосконалення діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» запропоновано впровадження збалансованої системи показників із виділенням трьох рівнів управління: глобального, регіонального (зонального) та локального. Усі показники мають бути уніфіковані та приведені до єдиної системи оцінювання, при цьому їх запровадження або коригування повинно погоджуватися як на рівні бізнес-напрямів, так і на стратегічному рівні компанії. Такий підхід забезпечить можливість порівняльного аналізу ефективності діяльності різних бізнес-одиниць підприємства як на регіональному, так і на глобальному рівнях.

Водночас слід відзначити, що, незважаючи на потужні виробничі позиції ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», її логістична інфраструктура не є достатньо розвиненою. Управління логістичною діяльністю здійснюється відповідною службою, яка займає важливе місце в організаційній структурі підприємства поряд із підрозділами управління персоналом. Служба логістики включає

функціональні підрозділи, що відповідають за різні напрями логістичного забезпечення діяльності компанії.

У процесі еволюції логістичних систем у промислово розвинених країнах сформувалася усталена система показників, що використовується для оцінювання ефективності та результативності логістичної діяльності. Розроблення та впровадження збалансованої системи показників здійснюється за участі міжфункціональної проєктної команди, до складу якої входять як фахівці логістичних підрозділів, так і представники вищого управлінського рівня підприємства. Формування системи ключових показників та їх інтеграція в єдину модель потребує виконання послідовності етапів, що наведені на рис.3.5.

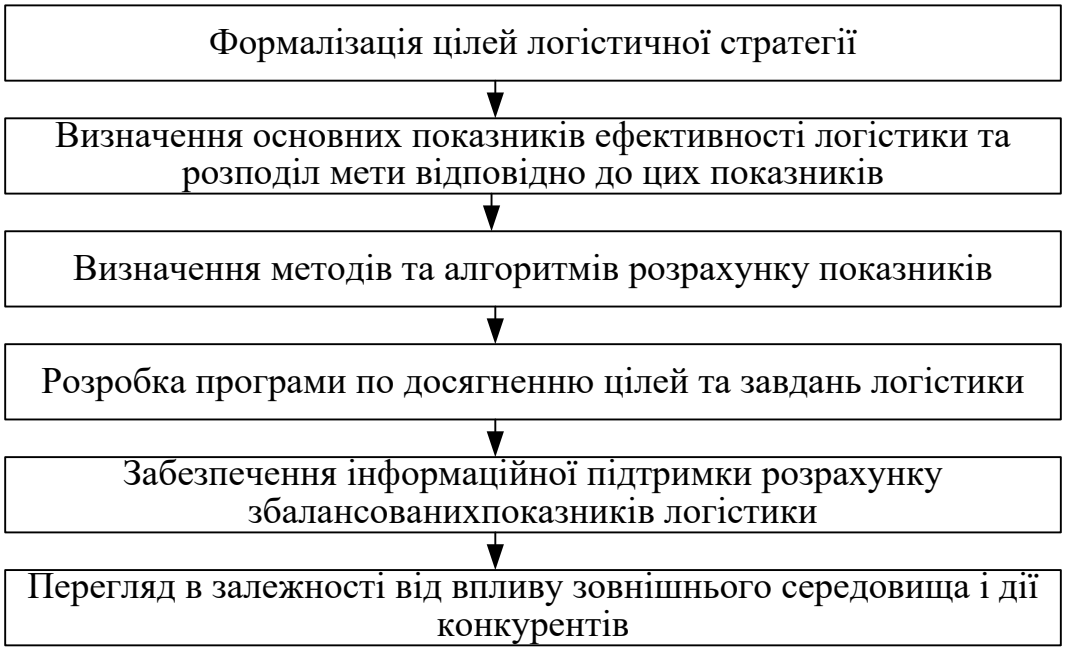


Рис. 3.5. Алгоритм розробки і впровадження ЗСП в логістиці

Джерело: складено автором за [31, 33]

Загальні логістичні витрати визначаються як сукупність витрат, що виникають у процесі здійснення функцій логістичного менеджменту та адміністративного забезпечення функціонування логістичної системи підприємства.

У межах удосконалення системи управління показниками діяльності пропонується їх групування у чотири основні блоки (сфери діяльності підприємства), які відповідають ключовим напрямам розвитку та вдосконалення: Cost (витрати), Performance (продуктивність), Behaviour (поведінка), Service (сервіс). При цьому показники витрат доцільно централізовано формувати та контролювати у центральному відділі планування ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», тоді як інші групи індикаторів закріплюються за відповідними філіями. Аналогічний підхід має застосовуватися до всіх структурних підрозділів підприємства.

Під час формування системи показників важливим методологічним принципом є врахування причинно-наслідкових зв’язків між ними. Відповідно, існує чітка взаємозалежність між результативними показниками працівників, показниками діяльності підрозділів та управлінськими індикаторами вищого рівня. Такий взаємозв’язок формалізується у вигляді «дерева показників», яке відображає ієрархічну структуру причинно-наслідкових залежностей між показниками результату та процесу, а також визначає зони відповідальності персоналу за їх досягнення.

Для кожного працівника встановлюється обмежена кількість цілей (зазвичай 3–4), кожна з яких має чітко визначений кількісний вираз, що характеризує необхідний рівень досягнення результату. Кожній цілі присвоюється ваговий коефіцієнт, при цьому сумарне значення ваг усіх цілей становить 100 %. Окремо регламентується порядок часткового досягнення цілей, що забезпечує однозначне трактування результативності виконання завдань.

Після визначення цільових показників працівник формує детальний план їх досягнення, який передбачає декомпозицію цілей на конкретні завдання та розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення ймовірності їх виконання у встановлені строки. На цьому етапі особливого значення набуває ідентифікація та оцінювання потенційних ризиків, які можуть впливати на досягнення запланованих результатів.

Запровадження збалансованої системи показників саме по собі не забезпечує автоматичного якісного підвищення ефективності логістичного управління або суттєвого покращення результатів діяльності підприємства. Balanced Scorecard розглядається як інструмент стратегічного менеджменту, що забезпечує трансформацію стратегічних цілей компанії в операційні цілі структурних підрозділів і окремих працівників, а також дозволяє оцінювати результати їх діяльності через систему ключових показників ефективності (KPI) у контексті реалізації загальної стратегії.

Водночас ефективне функціонування даної системи потребує постійної роботи з показниками: їх аналізу, інтерпретації, своєчасного реагування на зміни значень, удосконалення, інтеграції у систему мотивації персоналу, а також чіткого розуміння процесів, які вони відображають, з подальшим їх оптимізаційним коригуванням.

Таким чином, збалансована система показників може розглядатися як інструмент тактичного та операційного рівня управління. Разом з тим, для інноваційно орієнтованих підприємств, до яких належить ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», вона може виконувати функцію елемента стратегічного управління у довгостроковій перспективі. Оціночна складова даної системи використовується для вирішення ключових управлінських завдань.

Застосування зазначеної методики дає можливість підприємству здійснювати комплексну оцінку як фінансових результатів господарської діяльності (зокрема вартості та тривалості операційних процесів), так і нефінансових ефектів, серед яких підвищення рівня лояльності споживачів, скорочення часу виведення нових продуктів і послуг на ринок, а також покращення якості управлінських рішень.

Реалізація проєкту впровадження збалансованої системи показників потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів у даній сфері. З цією метою доцільним є залучення сторонньої консалтингової організації. Одним із провідних учасників ринку впровадження інноваційних управлінських рішень є компанія «Прогресивний менеджмент», послугами якої протягом

тривалого часу користуються українські підприємства. Орієнтовна вартість впровадження для підприємства масштабу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» становить близько 650,5 тис. грн.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з урахування ризику

Споживання шоколадної продукції в Україні охоплює значну частку населення, що обумовлює необхідність обґрунтованого прогнозування обсягів реалізації відповідної продукції. У практиці економічного аналізу для цих цілей найчастіше застосовуються економетричні методи, які забезпечують підвищення точності, формалізацію залежностей між змінними та зростання достовірності отриманих результатів.

З метою прогнозування ринкових обсягів збуту продукції ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» використано метод побудови трендових моделей. Для подальшого аналізу обрано поліноміальну лінію тренду, яка є доцільною для опису динамічних рядів зі змінними тенденціями зростання та спадання. Використання даного виду апроксимації обґрунтовується його високою точністю, що підтверджується значенням коефіцієнта детермінації як інтегрального критерію якості моделі.

Для побудови трендової моделі було відібрано «Шоколадні плитки “Біла ніч”», який за результатами ABC-XYZ аналізу характеризується середнім рівнем товарообороту та високою стабільністю попиту. Частка доходу від його реалізації становить близько 2 % у загальному обсязі продажів підприємства. Вибір даного продукту обґрунтовано відносно невеликими обсягами виробництва та випуском переважно малих і середніх партій, що створює можливість апробації та впровадження технологічних заходів у межах відповідної виробничої ділянки.

Побудову трендової моделі здійснено на основі квартальних даних щодо доходу від реалізації «Шоколадні плитки “Біла ніч”» за останні три

роки з урахуванням сезонних коливань попиту. Результати аналізу свідчать про наявність стійкої тенденції до поступового зростання обсягів реалізації зазначеного продукту. Прогнозний обсяг доходу на 2026 рік становить 95 016,537 тис. грн, що перевищує показник 2018 року (90 696 тис. грн) та свідчить про очікуване зростання на рівні приблизно 4,5 %.

Відповідно до аналізу фінансової звітності підприємства, зростання обсягів реалізації продукції значною мірою забезпечується за рахунок значних витрат на збут та адміністративних витрат. За умов можливого погіршення економічної кон’юнктури припускається, що адміністративні витрати та витрати на збут залишатимуться на незмінному рівні, тоді як внаслідок інерційності виробничо-комерційних процесів обсяг реалізації продукції зростатиме, проте лише на рівні близько 60 % від прогнозованого значення.

У таких умовах модернізація технологічного обладнання, дозволить скоротити тривалість виробничого циклу виготовлення пивного сусла, а також вивести з експлуатації морально застаріле та енергозатратне обладнання. Додатково передбачається можливість реалізації демонтованого обладнання на вторинному ринку за ліквідаційною вартістю, що оцінюється на рівні 100 000 грн.

Тривалість технологічного процесу приготування становить 3 години 55 хвилин, тоді як застосування фільтраційного контейнера дозволяє скоротити цей показник до 3 годин 11 хвилин. Таким чином, впровадження зазначеного технологічного рішення забезпечує підвищення продуктивності обладнання з чотирьох до п’яти виробничих циклів на добу.

Реалізація запропонованого заходу не потребує залучення додаткового персоналу, оскільки виконання операцій на даній виробничій дільниці не вимагає високого рівня кваліфікації. Обслуговування оновленої ділянки може здійснюватися діючим працівником, який раніше відповідав за експлуатацію.

Для впровадження проєкту передбачається придбання нового обладнання, зокрема контейнера-сита з нержавіючої сталі (ПП «Металстиль», м. Харків) та консольного поворотного підйомного крана вантажопідйомністю 2,5 т (постачальник Henan Jinrui Machinery, Китай).

На завершальному етапі здійснюється розрахунок обсягу капітальних інвестицій на придбання та встановлення обладнання. Відповідні розрахунки наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Капітальні інвестиції

Необхідні інвестиції	Сума, тис. грн.
Вартість нового обладнання	273,150
Транспортні витрати	114,12
Монтаж	77,72
Сума необхідних інвестицій	464,990

Джерело: складено автором за [16, 41, 33]

Під час визначення суми амортизаційних відрахувань прийнято до уваги, що строк корисного використання обладнання становить 5 років, що відповідає мінімально допустимому терміну експлуатації згідно зі ст. 145 Податкового кодексу України. Нарахування амортизації здійснюється прямолінійним (лінійним) методом, який передбачає рівномірний розподіл вартості об’єкта основних засобів протягом усього строку його використання.

Розрахунок амортизаційних витрат на основні засоби наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на амортизацію основних засобів

Показник	Сума
Первісна вартість нового обладнання, тис. грн.	464,99
Строк корисного використання, років	5
Амортизаційні відрахування в рік, грн.	92998
Амортизаційні відрахування в місяць, грн.	7750

Джерело: складено автором за [37, 33]

За результатами проведених розрахунків встановлено, що розмір щомісячних амортизаційних відрахувань становить 7 750 грн.

Отже, впровадження заходу з прогнозними розрахунками обсягів реалізації дозволяє очікувати збільшення доходу від реалізації продукції на 4 320,54 тис. грн. Водночас придбання нового обладнання зумовить зростання середньорічної вартості основних виробничих засобів підприємства, що, у свою чергу, вплине на зміну показників фондовіддачі та фондомісткості.

Розрахунок зазначених показників у плановому періоді наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз ефективності використання основних засобів у плановому періоді

Показник	Факт	План	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4299066	4301658,33	2592,33	0,06
Середньорічна вартість ОВЗ, тис. грн.	4657003	4657467,99	464,99	0,009
Фондовіддача, грн./грн.	0,92	0,92	0,001	0,19
Фондомісткість, грн./грн.	1,08	1,08	-	-

Джерело: складено автором за [29, 38, 33]

За результатами аналізу отриманих розрахункових даних встановлено, що впровадження нового обладнання у поєднанні з прогнозними показниками реалізації продукції на 2026 рік забезпечує зростання чистого доходу від реалізації на 0,11 %. У плановому періоді його обсяг становитиме 4 306 058,19 тис. грн. Одночасно спостерігається підвищення показника фондовіддачі, що свідчить про зростання ефективності використання основних виробничих засобів підприємства.

Реалізація заходу щодо впровадження збалансованої системи показників у логістичному підрозділі передбачає розширення штату персоналу за рахунок залучення двох додаткових працівників: розробника програмного забезпечення та спеціаліста з консолідації даних.

З огляду на виникнення додаткових витрат за окремими статтями, доцільним є проведення аналізу структури витрат підприємства за економічними елементами у плановому періоді. Відповідні результати наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Аналіз структури витрат за економічними елементами у плановому періоді

Показники	Факт	План	Відхилення		Структура, %		Зміна в струк-турі, %
			Абс. , +/-	Відн ., %	Факт	Пл.	
Матеріальні витрати, тис. грн	2089166	2090252,3	1086,3	0,05	0,52	0,52	0,00
Витрати на оплату праці, тис. грн	317752	317752	0	0,00	0,08	0,08	0,00
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	63579	63579	0	0,00	0,02	0,02	0,00
Амортизація, тис. грн.	498992	499084,99	92,99	0,02	0,12	0,12	0,00
Інші операційні витрати, тис. грн	1052330	1052980,5	650,5	0,06	0,26	0,26	0,00
Усього операційних витрат, тис. грн.	4021819	4023732,4	1913,4	0,05	1,00	1,00	0,00

З метою оцінювання впливу запропонованих технологічних та організаційних заходів здійснено планування звіту про фінансові результати підприємства. Результати такого планування наведено в табл. 3.8.

Аналіз отриманих розрахункових даних дає підстави стверджувати, що впровадження проєкту сприятиме скороченню розміру збитку підприємства на 902,3 тис. грн у річному вимірі.

З метою оцінювання доцільності реалізації запропонованого проєкту здійснено розрахунок його економічної ефективності. Встановлено, що для досягнення скорочення чистого збитку підприємства на 902,3 тис. грн необхідно здійснити капітальні інвестиції в обсязі 464,99 тис. грн.

Оцінювання ефективності інвестиційного проєкту передбачає використання таких основних показників, як чистий дисконтований дохід (ЧДД), індекс дохідності та строк окупності інвестицій.

Таблиця 3.8

Звіт про фінансові результати у плановому періоді

Показник	Факт	План	Відхилення	
			Абсол., тис. грн.	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4299066	4301658,33	2592,33	0,06
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2848874	2850013,5	1139,5	0,04
Валовий прибуток, тис. грн.	1450192	1451644,8	1452,8	0,1
Інші операційні доходи, тис. грн.	22093	22193	100	0,45
Адміністративні витрати, тис. грн.	380093	380093	0	0
Витрати на збут, тис. грн.	1094647	1094647	0	0
Інші операційні витрати, тис. грн.	19233	19883,5	650,51	3,38
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	(21688)	(20785,67)	-902,3	-4,16
Інші фінансові доходи, тис. грн.	749	749	0	0
Фінансові витрати, тис. грн.	93115	93115	0	0
Інші витрати, тис. грн.	3754	3754	0	0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	(117808)	(116905,67)	902,3	-0,76

У практиці інвестиційного аналізу, як правило, застосовується єдина норма дисконтування, що визначається за формулою Фішера, яка наведена у формулі 3.2:

$$r=(d+i)+(I\times d)\ , \qquad (3.2)$$

де d – ставка за депозитами, часток одиниці;

i – рівень інфляції в країні, часток одиниці;

d×i – ризикова складова, часток одиниці.

Облікова ставка за депозитами 18,5 %, рівень інфляції – 10 %. Таким чином, проведемо розрахунок норми дисконтування:

$$r = (0{,}183 + 0{,}1) + (0{,}183 \times 0{,}1) = 0{,}31$$

Таким чином, ставка дисконту для даного проекту приймається на рівні 31 %. Розрахуємо ЧДД проекту:

$$ЧДД = -464{,}990 + 902{,}3/ (1 + 0{,}31)^1 = 223{,}788 \text{ (тис. грн.)}$$

За результатами проведених розрахунків встановлено, що впровадження проєкту забезпечує формування позитивного чистого дисконтованого доходу в обсязі 223,788 тис. грн у рік реалізації проєкту. Це свідчить про економічну доцільність та ефективність запропонованих заходів у межах досліджуваного підприємства.

Проведемо розрахунок індексу доходності за інвестиційним проектом:

ІД = 688,549 / 464,990 = 1,48 (грн./грн.)

Розрахуємо період окупності:

ПО = 464,990 / 688,549/1 = 0,68 (року)

Розраховані дані зведені до табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники ефективності проекту

Показник	Значення показника
Чистий дисконтований дохід (ЧДД), тис. грн.	223,788
Індекс доходності (ІД), грн./грн.	1,48
Період окупності (ПО), років	0,68

Джерело: складено автором за [11, 33]

Отримані результати свідчать про економічну ефективність запропонованого проєкту, оскільки чистий дисконтований дохід є додатним (ЧДД > 0) і становить 223,788 тис. грн, індекс дохідності перевищує одиницю (ІД > 1), а строк окупності проєкту оцінюється приблизно у 8,5 місяців. Таким чином, реалізація заходів дозволяє знизити рівень збитковості підприємства в умовах посилення впливу факторів зовнішнього середовища.

З метою подальшого оцінювання доцільності впровадження запропонованих рішень здійснено побудову карти ризиків. У загальному вигляді картографування ризиків розглядається як складова системної методології управління, що охоплює всі напрями діяльності підприємства та забезпечує ідентифікацію, ранжування і кількісну оцінку ризиків із подальшим їх групуванням за рівнями значущості [24].

Методичний інструментарій формування карти ризиків, що використовується консалтинговими структурами, включає застосування інтерв'ювання, структурованих і неструктурованих опитувальників, галузевих оглядів і досліджень, аналізу внутрішньої документації підприємства, а також використання кількісних методів оцінювання ризиків.

На основі результатів PEST-аналізу було сформовано та деталізовано перелік потенційних ризиків, що можуть виникати в процесі реалізації заходів із підвищення ефективності діяльності підприємства. За підсумками аналізу розроблено карту стратегічних ризиків, яка наведена у додатку Б.

Експертне оцінювання ризиків здійснювалося за участю головного інженера, начальника цеху та менеджера з логістики ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

Крім того, для визначення рівня узгодженості експертних суджень було розраховано коефіцієнт конкордації Кендалла, який застосовується для оцінювання ступеня узгодженості думок експертів щодо сформованого переліку ризиків. Його розрахунок здійснювався за формулою 3.3.

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \tag{3.3}$$

де m – число експертів в групі;

n – число факторів;

S – сума квадратів різниць рангів (відхилень від середнього).

$$W = \frac{12 \times 1264}{3^2(13^3 - 13)} = 0{,}77.$$

Отже, розраховане значення коефіцієнта конкордації Кендалла становить 0,77, що свідчить про високий рівень узгодженості експертних оцінок. На основі отриманих результатів сформована карта ризиків, яка передбачає виділення п’яти ризикових зон: A – безризикова зона, B – зона мінімального ризику, C – зона підвищеного ризику, D – зона критичного ризику, F – зона катастрофічного ризику.

Проведений аналіз засвідчив, що більшість ідентифікованих ризиків відноситься до зони C, що характеризує їх як такі, що мають підвищену ймовірність реалізації та потенційно значущий вплив. До цієї групи належать, зокрема: ризик зміни інтенсивності купівельного попиту, ризик посилення ринкової влади постачальників, ризик зміни умов та цін постачання, ризик невиконання постачальниками договірних зобов’язань, ризики порушення умов транспортування, зберігання або пошкодження продукції (з боку транспортних і складських операторів), а також ризики неефективного використання збутових інструментів і управління товарними запасами.

Другою за кількістю є зона B, що характеризується мінімальним рівнем ризику, тобто низькою ймовірністю настання відповідних подій. До цієї групи віднесено ризик неефективної комунікаційної політики, ризик недостатнього рівня інноваційної активності у сфері виробництва та збуту, а також ризик недосконалості системи внутрішнього контролю.

Згідно з експертними оцінками, до зони D віднесено лише один ризик — порушення постачання запасів. Дана зона характеризується високою

ймовірністю реалізації ризикових подій та потребує першочергової уваги з боку підприємства, оскільки стабільність постачання є критично важливою умовою безперервного функціонування логістичної системи.

Ризики, віднесені до зон A та F, у процесі аналізу не були ідентифіковані. Відсутність ризиків у зоні F є позитивною характеристикою, оскільки вона відображає відсутність подій із катастрофічним рівнем загрози. Водночас зона A є безризиковою, тому підприємству доцільно підтримувати рівень управління ризиками таким чином, щоб мінімізувати їх перехід у більш небезпечні зони.

ВИСНОВОКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», а також здійснено оцінку їх економічної доцільності з урахуванням факторів ризику.

На першому етапі проведено порівняльний аналіз потенційних управлінських рішень із використанням методу експертних оцінок «Патерн». На основі побудованого дерева цілей логістичного підрозділу та визначення вагових коефіцієнтів було встановлено, що найбільш пріоритетним напрямом удосконалення є вдосконалення системи управління запасами. За результатами розрахунків коефіцієнтів зв’язку найвищий показник отримав захід щодо перерозподілу запасів між складами (0,38), що свідчить про його найбільший потенційний вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства.

У межах розробки організаційних заходів запропоновано механізм внутрішнього перерозподілу сировини та матеріально-виробничих запасів між філіями підприємства. Визначено основні етапи реалізації процесу, відповідальних осіб та порядок документального супроводу логістичних операцій. Запропонований захід дозволяє забезпечити безперервність

виробничого процесу, мінімізувати ризики дефіциту запасів, скоротити складські витрати та підвищити мобільність матеріальних ресурсів. Розрахунки показали, що усунення ризику простоїв виробничої лінії забезпечує економічний ефект у розмірі 39 656,34 грн, а зниження витрат на зберігання запасів – близько 290 тис. грн.

Крім того, обґрунтовано доцільність впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) у логістичному підрозділі підприємства. Визначено основні напрями її використання, ключові групи показників та принципи формування системи оцінювання ефективності діяльності. Встановлено, що застосування ЗСП дозволить забезпечити інтеграцію стратегічного та оперативного управління, підвищити якість контролю логістичних процесів, а також сформувати єдину систему оцінювання результативності діяльності структурних підрозділів підприємства.

У процесі оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів здійснено прогнозування обсягів реалізації продукції на основі трендової моделі та обґрунтовано доцільність модернізації технологічного обладнання. Встановлено, що реалізація проєкту дозволить скоротити тривалість виробничого циклу, підвищити продуктивність обладнання та збільшити обсяги реалізації продукції. Загальний обсяг необхідних капітальних інвестицій становить 464,99 тис. грн.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що впровадження запропонованих заходів забезпечує скорочення чистого збитку підприємства на 902,3 тис. грн у річному вимірі. Чистий дисконтований дохід проєкту становить 223,788 тис. грн, індекс дохідності – 1,48 грн/грн, а строк окупності – 0,68 року, що свідчить про економічну ефективність та доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів.

З метою врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів проведено оцінювання ризиків реалізації проєкту. На основі PEST-аналізу та експертного оцінювання сформовано карту стратегічних ризиків

підприємства. Розраховане значення коефіцієнта конкордації Кендалла (0,77) підтвердило високий рівень узгодженості експертних оцінок. Встановлено, що більшість ризиків належить до зони підвищеного ризику, тоді як найбільш критичним визначено ризик порушення постачання запасів. Отримані результати свідчать про необхідність посилення контролю за логістичними процесами та управління запасами.

Отже, запропоновані організаційні та технологічні заходи є економічно обґрунтованими та доцільними для впровадження в діяльність ТОВ «ВАДАРТ ГРУП». Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності логістичної системи підприємства, зниженню витрат, мінімізації ризиків порушення постачання, а також покращенню загальних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У роботі визначено сутність та особливості розвитку логістичної діяльності підприємств. На основі узагальнення наукових джерел та проведеного аналізу запропоновано авторське трактування поняття логістичної діяльності як системи заходів, спрямованих на забезпечення збалансованої взаємодії матеріальних, інформаційних та фінансових потоків підприємства, що реалізуються у вигляді послідовного ланцюга руху ресурсів від зовнішніх джерел до кінцевого споживача продукції.

2. Досліджено сутність логістичних ризиків підприємства, що дозволило уточнити понятійний апарат та сформулювати авторське визначення управління ризиками. Управління ризиками підприємства розглядається як цілеспрямований процес впливу суб'єкта логістичної системи на ймовірність виникнення небезпек у функціонуванні елементів логістичного ланцюга із застосуванням спеціальних методів і інструментів з метою запобігання відхиленням параметрів потоків від заданих значень.

3. Проведено загальну характеристику діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та здійснено аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища. За результатами SWOT-аналізу встановлено переважання сильних сторін, зокрема стабільний попит на продукцію та позитивний імідж підприємства. За підсумками PESTLE-аналізу визначено основні можливості розвитку, серед яких адаптація до нових технологій, впровадження екологічного виробництва та розширення асортименту продукції. Водночас ідентифіковано ключові загрози, пов'язані з політичною нестабільністю та обмеженнями рекламної діяльності.

4. Досліджено систему управління запасами підприємства з метою оптимізації функціонування логістичної системи. Результати ABC- та XYZ-аналізу засвідчили недостатній рівень гнучкості у плануванні запасів, що може негативно впливати на структуру оборотного капіталу, ритмічність виробництва та спричиняти ризики дефіциту сировини. Встановлено, що

жорстка система управління запасами призводить до значних витрат на логістику та зберігання, що зумовлює необхідність їх оптимізації для підвищення ефективності діяльності підприємства.

5. У третьому розділі обґрунтовано та розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП». На основі методу «Патерн» визначено доцільність концентрації уваги на оптимізації системи управління запасами, тоді як скорочення транспортних витрат визнано недоцільним через їх оптимальний рівень. Ефект від запропонованих заходів забезпечується зменшенням простоїв виробничих ліній та скороченням витрат на зберігання запасів. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління запасами, мінімізації витрат та зниженню ризику зупинки виробництва в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

6. Запропоновано впровадження збалансованої системи показників у логістичній діяльності підприємства, яка забезпечує трансформацію стратегічних цілей у операційні завдання підрозділів та персоналу, а також дозволяє здійснювати комплексну оцінку результатів діяльності. Дана система розглядається як інструмент довгострокового стратегічного управління.

7. Як технологічний захід підвищення ефективності діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» запропоновано заміну традиційного обладнання (заторного казану та фільтраційного чану) на сучасну технологію приготування пивного сусла із застосуванням металевого контейнера, що дозволяє скоротити тривалість виробничого циклу. За результатами прогнозування обсягів збуту встановлено зростання чистого доходу підприємства; показники ефективності інвестицій свідчать про доцільність проєкту (ЧДД = 223,788 тис. грн, ІД > 1, строк окупності близько 8,5 місяців). Також сформовано карту стратегічних ризиків реалізації заходів та проведено оцінювання узгодженості експертних думок із використанням

коефіцієнта конкордації Кендалла, значення якого підтверджує високий рівень узгодженості експертних оцінок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15

2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

3. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр (дата звернення: 05.07.2026).

4. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14

5. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чорнописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.

6. Смирнов І. Г., Косарева Т. В. Транспортна логістика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 224 с.

7. Сумець О. М. Логістика підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНУВС, 2021. 274 с.

8. Сумець О. М. Логістичні системи і ланцюги поставок : навчальний посібник. Харків : Міськдрук, 2020. 312 с.

9. Крикавський Є. В. Логістичні ризики та методи управління ними. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 2. С. 154–163.

10. Сумець О. М. Управління логістичними ризиками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 243–250.

11. Мельник О. Г., Адамів М. Є. Управління ризиками у логістичних системах підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 69–74.

12. Гудзь П. В. Оптимізація логістичних процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 118–124.

13. Ковальчук С. В. Особливості управління запасами в сучасних логістичних системах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 58–64.

14. Харсун Л. Г., Коваленко Ю. О. Ризики ланцюгів постачання підприємств торгівлі за масштабної кризи. *Scientia fructuosa*. 2022. № 6(146). С. 49–62. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2022(146)04. journals.knute.edu.ua

15. Чобіток В. І., Літвінчик С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 332, № 4. С. 14–21. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-332-2**.**

16. Чобіток В. І., Нестеренко Р. В. Формування систем ефективного управління логістичним забезпеченням у військових частинах: організаційно-економічні аспекти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22). DOI: 10.33296/2707-0654-11(22)-05**.**

17. Завербний А. С., Ломага Ю. І. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23.

18. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. 2023.

19. Бутенко В. М., Байдацький М. О. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35.

20. Барський М. В. Попередження та уникнення ризиків у глобальних ланцюгах постачання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 3(87). С. 67–71. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-11.

21. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58–64. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-9.

22. Сафронська І. М., Кочетков О. В., Бойченко О. В. Механізми корпоративного управління для зниження ризиків у логістичних ланцюгах постачання в умовах воєнного стану. *Вісник Східноукраїнського*

національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 11(297). С. 65–76. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-65-76.

23. Слободзяник Р. В. Прикладні засади ризик-менеджменту в управлінні стійкістю та безпекою ланцюгів постачання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15292522.

24. Порсюрова І. П. Статистичні методи оцінки цінових ризиків у системі управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2026. № 4. С. 667–676. DOI**:** 10.32983/2222-4459-2026-4-667-676**.**

25. Мирошниченко Г. О. Методи управління ризиками в ланцюгах постачання в системі категорійного менеджменту підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 81. С. 216–221. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-216-221.

26. Гавриш О. М. та ін. Ризик-менеджмент логістичних ланцюгів постачання сільськогосподарської продукції в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026.

27. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції Індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.

28. Харсун Л. Г., Коваленко Ю. О. Ризики ланцюгів постачання торговельних компаній в умовах війни. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 6(146). С. 49–62. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2022(146).

29. Приймук О. Р. Дистрибуція швидкопсувних товарів: стратегії ціноутворення. *Товари і ринки*. 2020. № 1(33). С. 25–36. DOI: https://doi.org/10.31617/tr.knute.2020(33)03.

30. Ануфрієва Т., Мацюк В., Шраменко Н., Ільченко Н., Приймук О., Лебідь В. Побудова імітаційної моделі перевезення швидкопсувних вантажів за змінними маршрутами. *Східно-Європейський журнал підприємницьких технологій*. 2023. № 122(4). С. 42–51.

31. Гривківська О. М., Горінний М. Особливості розвитку підприємств харчової промисловості України в умовах війни. *Розвиток міста*. 2024. № 3. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-2.

32. Бойко В. О., Бойко Л. М. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27.

33. Маєвська Н. Трансформація агропродовольчих ланцюгів в контексті війни в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 91–98.

34. Кузьменко Д. К. Управління ризиками у ланцюзі постачання : магістерська дипломна робота. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2024. 98 с.

35. Піскова Ж. Трансформаційні зміни в логістиці: оцінка впливу геополітичних та кліматичних чинників на стійкість ланцюгів постачань. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2025/345079.

36. Emrouznejad A., Abbasi S., Sıcakyüz Ç. Supply chain risk management: A content analysis-based review of existing and emerging topics. *Supply Chain Analytics*. 2023. Vol. 3. 100031. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100031.

37. Madzík P., Falát L., Copuš L., Čarnogurský K. Resilience in supply chain risk management in disruptive world: rerouting research directions during and after pandemic. *Annals of Operations Research*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s10479-024-06126-x.

38. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, No. 10. P. 2904–2915.

39. Imran J. A., Okdinawati L. Supply chain risk management for logistics activities: systematic literature review. *International Journal of Services and Operations Management*. 2024. Vol. 49, No. 4. P. 459–477. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSOM.2024.143216.

40. Supply Chain Risk Management: Literature Review. *Risks*. 2021. Vol. 9, No. 1. Art. 16. DOI: https://doi.org/10.3390/risks9010016.

41. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

42. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mtu.gov.ua

43. Торгово-промислова палата України. URL: https://ucci.org.ua

44. Асоціація логістів України. URL: https://ula-online.org

45. Державна митна служба України. URL: https://customs.gov.ua

46. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua

47. Ho W., Zheng T., Yildiz H., Talluri S. Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research*. 2020.

48. Ivanov D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak. *Transportation Research Part E*. 2020. Vol. 136.

49. Логістика: теорія та практика : збірник наукових праць / за ред. Є. В. Крикавського. Львів : Львівська політехніка, 2021. 356 с.

50. Економіка логістичних систем : монографія / за ред. О. М. Сумець. Харків : ФОП Бровін О. В., 2022. 398 с.

51. Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків у логістичній діяльності підприємств. Київ : Мінекономіки України, 2021. 48 с.

52. Фінансова звітність ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2023–2025 рр.

53. Внутрішні положення щодо управління запасами та логістичною діяльністю ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

54. Офіційний сайт ТОВ «ВАДАРТ ГРУП». URL: https://vadartgroup.com.ua

55. Chowdhury P., Paul S. K., Kaisar S., Moktadir M. A. COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E*. 2021. Vol. 148.

56. Sodhi M. S., Tang C. S. Supply Chain Management for Extreme Conditions: Research Opportunities. *Journal of Supply Chain Management*. 2021.

57. Ivanov D. Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*. 2021.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

SWOT – АНАЛІЗУ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Таблиця А.1

Результати проведення SWOT – аналізу

	3. Можливості	4. Загрози
	3.1. Постійний попит на продукцію; 3.2. Розробка та впровадження нових технологій виробництва; 3.3. Розвиток НТП; 3.4. Розвиток рекламних технологій; 3.5. Зміна споживчих смаків; 3.5 Схильність споживачів до вітчизняного виробника; 3.6. Доступність ресурсів; 3.7. Прихильність споживачів до бренду.	4.1. Висока конкуренція на ринку; 4.2. Повільні темпи росту пивної промисловості; 4.3. Політична та економічна нестабільність в Україні; 4.4. Високі темпи інфляції в країні; 4.5. Зниження платоспроможності населення; 4.6. Перенасичення ринку пива; 4.7. Зміни в потребах і смаках споживачів;
1. Сильні сторони	Поле СиМ	Поле СиЗ
1.1. Висока якість продукції; 1.2. Широкий асортимент продукції; 1.3. Наявність висококваліфікованого персоналу; 1.4. Великий міжнародний досвід роботи у виробництві алкогольних виробів; 1.5. Наявність стратегічної спрямованості компанії; 1.6. Позитивний імідж підприємства на ринку; 1.7. Економія від масштабу виробництва.	1. Забезпечення постійного попиту на продукцію за рахунок збільшення обсягів виробництва якісної продукції широкого асортименту; 2. Використання знань і вмінь висококваліфікованого персоналу та досвіду закордонних підрозділів для забезпечення випуску нових видів продукції; 3. Використання позитивного іміджу підприємства задля збільшення прихильності споживача до бренду.	1. Використання великого досвіду у виробництві пива і для зміцнення конкурентних позицій на ринку. 2. Репутація компанії на ринку, як гарантія якості проданих виробів, дозволить мінімізувати наслідки посилення конкуренції на ринку та виходу нових фірм-конкурентів. 3. Використання заощаджених ресурсів задля розробки акційних пропозицій для споживача або демпінгу цін, що дозволить посилити конкурентні позиції на ринку.
2. Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
2.1. Велика частка позикових коштів; 2.2. Недостатня мотивація персоналу; 2.3. Повільна адаптація підрозділів підприємства до змін навколишнього середовища; 2.4. Неефективна організація відділу маркетингу; 2.5.Економічна залежність від корпорації.	1. Погана рекламна політика створить складнощі при виході на нові ринки, збільшенні асортименту, додаванні супутніх продуктів. Наявність ресурсів дозволяє провести ефективну рекламну кампанію. 2. Чим більше частка позикових коштів у загальному капіталі підприємства, тим більша сума платежів із фіксованими термінами їх погашення і тим більша ймовірність подій, які ведуть до нездатності підприємства виплатити борги і проценти. 3. Пришвидшення реакції підрозділів підприємства до змін шляхом зменшення кількості осіб, через яких проходить процес прийняття рішення.	1. Відстеження змін у потребах споживачів, що дозволить випереджувати зміни продуктивного ряду. 2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні їх потреб та смаків.

Джерело: [10, 18, 33]

ДОДАТОК Б

РИЗИКИ, ЩО ВПЛИНУТЬ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

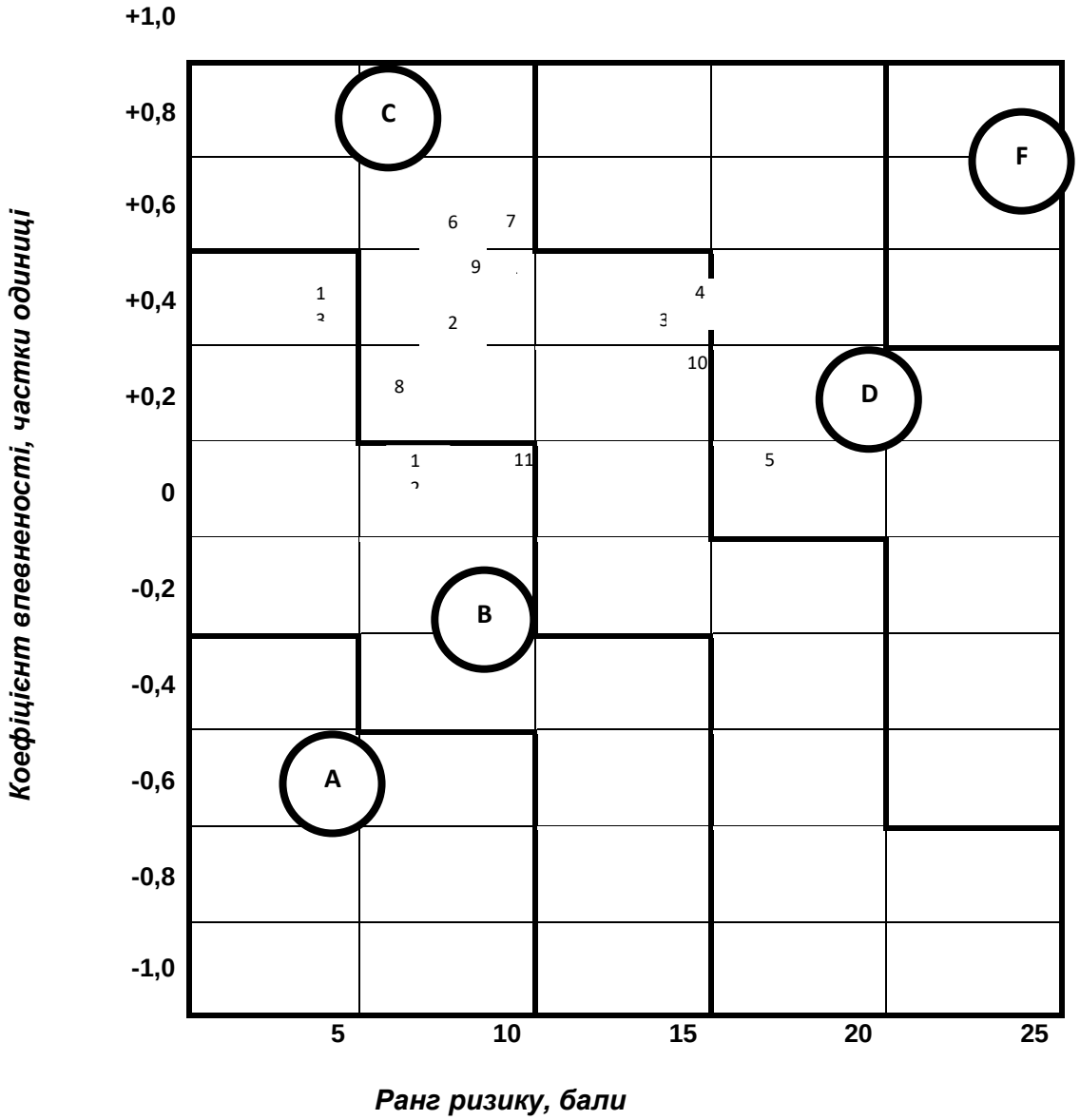


Рисунок Б.1. Карта ризиків, що вплинуть на діяльність підприємства

Джерело: [5, 10, 27, 33]

Додаток В

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
ННІ УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

ДЕМОНСТРАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

На тему: «МЕХАНІЗМИ ОПТИМАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

рівень вищої освіти:	перший (бакалаврський)
спеціальність:	*075 Маркетинг*
освітньо-професійна програма:	«Маркетинг»

Здобувач групи МР-22 Олександр НЕХАЄНКО

Керівник роботи:
к.е.н., доц. каф. МТП Олександр КОНОНОВ

Харків – 2026

Характеристика випускної кваліфікаційної роботи

Об'єкт дослідження – процес оптимального управління логістичними ризиками підприємства

Предмет дослідження – є теоретико-методичні та прикладні аспекти функціонування зазначеного механізму.

Методи дослідження є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема вертикальний і горизонтальний аналіз для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства; SWOT-, PESTLE-, ABC- та XYZ-аналіз для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку; метод експертних оцінок для ідентифікації ризиків; а також економіко-математичні методи для визначення ефективності запропонованих заходів.

Завдання дослідження

- уточнення сутності та класифікації логістичної діяльності підприємств
- визначення змісту логістичних ризиків та підходів до їх управління
- загальна характеристика підприємства та аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища
- дослідження політики управління запасами
- обґрунтування напрямів удосконалення логістичної діяльності
- розроблення організаційних заходів
- визначити цільові аудиторії та позиціонування підприємства в цифровому середовищі
- оцінка економічної ефективності запропонованих рішень з урахуванням ризиків

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Основні характеристики властивостей логістичної системи

Властивість	Загальна характеристика	Характеристика логістичної системи
1.Цілісність та членність	Елементи існують лише в системі. А отже, система є цілісною сукупністю взаємозалежних елементів. Поза системою ці лише об'єкти. Елементи системи можуть бути різнорідними, проте сумісними	Поділ логістичної системи на елементи здійснюється за різними характеристиками. На макрорівні елементами системи є підприємства, між якими відбувається рух матеріального потоку. На макрорівні складовими логістичної системи є: закупівля, планування і управління виробництвом, збут.
2.Наявність зв'язків	Існують істотні зв'язки між складовими системи (її елементами), що і визначають обов'язкові якості системи. Сили зв'язків між елементами всередині системи більш значуща та сильніша, ніж зв'язки окремих елементів із зовнішнім середовищем. Саме ці є умовою існування системи	В системах на макрорівні наявність зв'язків підтверджується договорами, а на мікрорівні елементи системи зв'язані між собою внутрішньовиробничими відносинами
3.Організація	Наявність зв'язків – можливість створення системи. Для справжньої системи ці зв'язки мають бути впорядкованими, а отже мати структуру, тобто організацію системи	Зв'язки між елементами логістичної системи впорядковані відповідно до правил та процедур на підприємстві, а отже система має організацію.
4.Інтегративні якості	Система в цілому має власну особливу якість, яка не притаманна жодному окремому елементу системи	Саме логістична система в цілому має здатність поставити потрібний товар, в певний час, в необхідне місце, належної якості, з мінімальними витратами, а також має здатність адаптуватись до ринкових змін.

Оцінювання ризику в процесі його управління за міжнародним стандартом ISO 31010:2009

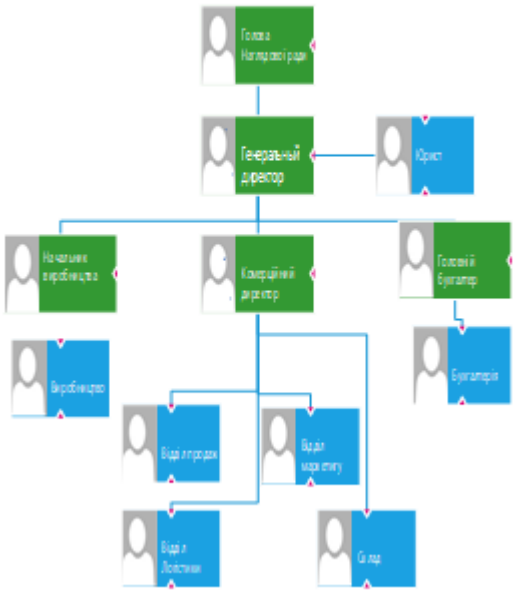


Методи оцінки ризиків

Методи оцінки ризиків	Характеристика методу
Статистичні	Оцінка ризику на основі середніх очікуваних втрат, середнього квадратичного відхилення (коефіцієнта варіації) та ймовірності
Аналіз беззбитковості	Оцінка ризику на основі залежностей для визначення запасу фінансової міцності і сили впливу операційного важеля
Метод аналогій	Оцінка ризику на основі даних про ризик для аналогічних ситуацій, логістичних проектів
Експертні	Якісна та кількісна оцінка ризику на основі оброблених експертних даних

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»



Основні фінансові показники ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Показник	2022	2023	2024
Дохід, грн	14 295 500	57 209 200	85 120 400
Чистий прибуток, грн	404 600	1 049 000	5 384 800
Активи, грн	14 756 500	33 738 600	49 868 200
Зобов'язання, грн	301 900	9 285 000	20 634 000

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість працівників, осіб	4	23	42
Середня заробітна плата, грн	12 000	16 500	19 800
Дохід на одного працівника, тис. грн	3 573,9	2 487,4	2 026,7

Структура працівників за відділами за 2024 р.

Відділ	Кількість працівників
Виробничий	22
Маркетинг і збут	7
Логістика і склад	6
Адміністрація	4
Інші служби	3

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОЗВИТКУ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Матриця потреби у ресурсах

Група	X	Y	Z
A	**AX**	AY	0
B	**BX**	0	BZ
C	CX	CY	CZ
	→	→	→ →

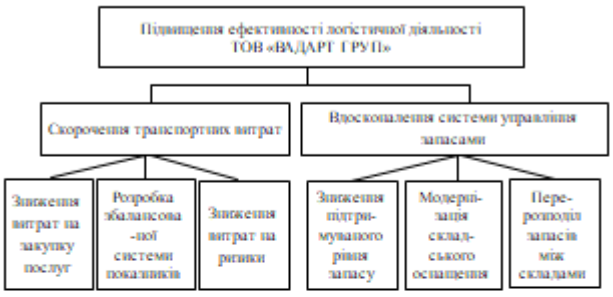
Зменшення потреби в контролюванні

Матриця ABC та XYZ аналізу асортименту

Група	X	Y	Z
A	Шоколадні плитки	Бісквітні вироби Подарункові набори	Зефірозиво
B	Глазуровані кондитерські вироби Маршмелоу Жувальні солодощі	Smile Candy Чezz	
C	Печиво	Snowy Mallows Leffe	Маршмелоу. Чорний принц

5

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЗАДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА



Експертні оцінки першого рівня ієрархії

Критерії ефективності	Експертні оцінки		
	V	W	
		Скорочення транспортних витрат	Вдосконалення системи управління запасами
Зменшення логістичних витрат	0,47	0,5	0,5
Збільшення чистого прибутку	0,53	0,41	0,59
$K_{зв'язку}$ (r_ij)		0,45	0,55

Експертні оцінки другого рівня ієрархії

Критерій	V	Експертні оцінки W					
		Зниження витрат на закупку послуг	Зниження адміністративних витрат	Зниження витрат на ризики	Зниження рівня підтримуваного запасу	Модернізація складського оснащення	Перерозподіл запасів між складами
Зменшення простоїв виробництва	0,62	0,32	0,49	0,19	0,15	0,17	0,68
Рентабельність операційної діяльності	0,37	0,29	0,34	0,37	0,19	0,11	0,7
Коефіцієнт зв'язку (r_ij)		0,31	0,43	0,26	0,16	0,15	0,69

6

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЗАДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Схема перерозподілу сировини та матеріалів

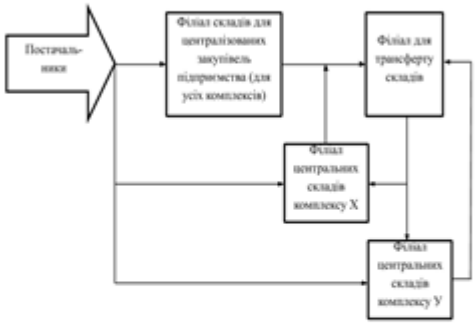


Схема переміщень запасів з розподілом відповідальних осіб



Кошторис розрахунку ефективності заходу

Найменування показника	Сума, грн
Середня вартість транспортних послуг (MAN, DAF -20 т.)	54 286
Середній обсяг замовлення клієнта	461 330
Відшкодування за невиконання замовлення (1 %)	4 613,3
Середньодобовий виробіток на лінії	98 855,64
Витрати на зберігання мінімальної партії запасів на місяць	289 838,26

7

ДОПОВІДЬ ЗАКІНЧЕНО.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!