

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Формування системи забезпечення економічними
ресурсами логістичної компанії»

Виконав: магістр II курсу, групи УП-23-1м
спеціальності 051 «Економіка»

Сотник Артем Сергійович

Керівник к.е.н., доц. Пікуліна Надія Юріївна,

Рецензент _____

Дніпро – 2024 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова
“ _____ ” _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Сотника Артема Сергійовича

1. Тема роботи: Формування системи забезпечення економічними ресурсами логістичної компанії, затверджена наказом університету від «11» листопада 2024р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Пікуліна Надія Юріївна к.е.н., доцент

2. Строк подання магістром роботи «03 січня 2025 року».

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, статистична звітність ФОП Кісельова Ольга Владиславівна.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи забезпечення економічними ресурсами в логістичних компаніях; 2. дослідження системи забезпечення економічними ресурсами логістичної компанії (на прикладі ФОП Кісельова Ольга Владиславівна); 3. шляхи удосконалення забезпечення економічними ресурсами підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рис. 2.1 – Роль фармацевтичної галузі в економіці; табл. 2.1 Структура працівників ФОП Кісельова Ольга Владиславівна у 2021-2023 рр.; табл. 2.2 Динаміка показників майнового стану ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки; табл. 2.3 Основні економічні показники господарської діяльності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки; табл. 2.4

Динаміка доходів господарської діяльності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки, тис. грн.; табл. 3.1 Зміст проекту напрямів поліпшення використання основних засобів ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Пікуліна Н.Ю., к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання “ 11 ” листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2024	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2024 17.11.2024	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2024 20.11.2024	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	21.11.2024 30.11.2024	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2024 03.12.2024	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2024 18.12.2024	виконано
7.	Формування проектних рішень	19.12.2024	виконано
8.	Написання проектного розділу роботи	20.12.2024 26.12.2024	виконано
9.	Формування висновків дослідження	27.12.2024	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій та перевірка на плагіат	03.01.2025	виконано
11.	Одержання відгуку наукового керівника	07.01.2025	виконано
12.	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	08.01.2025	виконано
13.	Підготовка презентаційних матеріалів	09.01.2025	виконано
14.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	10.01.2025	виконано
15.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.01.2025	виконано

Студент

(підпис)

А. С. Сотник

Керівник роботи

(підпис)

Н. Ю. Пікуліна

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Сотника Артема Сергійовича

Тема роботи: Формування системи забезпечення економічними ресурсами логістичної компанії,

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Пікуліна Н.Ю.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 89 сторінках, містить 18 таблиць, 13 рисунків, 8 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 51 найменування.

Зміст анотації: Логістика є ключовою ланкою у забезпеченні ефективного функціонування ланцюга постачання, оскільки вона дозволяє раціонально управляти ресурсами, що сприяє своєчасному переміщенню товарів, оптимізації витрат і підвищенню якості обслуговування. Значна увага приділяється координації матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, які відіграють критичну роль у діяльності логістичних компаній. Раціональне управління ресурсами забезпечує фінансову стабільність, знижує операційні витрати та створює конкурентні переваги. У сучасних умовах логістика набуває дедалі більшої значущості, оскільки підприємства залежать від її ефективності для підтримки виробничих і постачальних процесів. Інтеграція різних видів ресурсів у єдину систему управління дозволяє адаптуватися до ринкових змін, підвищуючи продуктивність і задовольняючи потреби клієнтів.

***Ключові слова:** логістика, логістична компанія, логістична фармація, економічні ресурси, потенціал підприємства.*

ABSTRACT

Sotnyk Artem

Topic. Formation of a system of providing economic resources for a logistics company,

Scientific supervisor Pikulina Nadiia

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions.

Master's thesis is described on 89 pages containing 18 tables, 13 figures and 8 pages of applications. References contain 51 items.

***Content.** Logistics is a key link in ensuring the effective functioning of the supply chain, as it enables rational resource management, facilitating timely movement of goods, cost optimization, and improved service quality. Particular attention is given to the coordination of material, financial, labor, and information resources, which play a critical role in the operations of logistics companies. Efficient resource management ensures financial stability, reduces operational costs, and creates competitive advantages. In modern conditions, logistics is gaining increasing importance, as businesses rely on its efficiency to support production and supply processes. The integration of various types of resources into a unified management system allows companies to adapt to market changes, increase productivity, and meet customer demands.*

***Keywords:** logistics, logistics company, logistics in pharmacy, economic resources, enterprise potential.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ	12
1.1 Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства.....	12
1.2 Сутність та основні компоненти системи забезпечення економічними ресурсами підприємства.....	17
1.3 Особливості системи забезпечення економічними ресурсами логістичної компанії.....	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	33
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ФОП КІСЕЛЬОВА ОЛЬГА ВЛАДИСЛАВІВНА).....	36
2.1 Сучасний стан фармацевтичної галузі України.....	36
2.2 Аналіз забезпечення економічними ресурсами ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»	42
2.3 Дослідження фінансово-економічного стану ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна».....	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	60
3.1 Основні інструменти та напрямки удосконалення діяльності логістичних підприємств	60
3.2 Розробка проєкту удосконалення забезпечення економічними ресурсами досліджуваного підприємства	66
3.3 Економічне обґрунтування проєкту	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ 90	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Останні роки стали серйозним випробуванням для логістичної галузі України через численні виклики. Спочатку пандемія COVID-19, а разом із нею карантинні обмеження, суттєво вплинули на функціонування ланцюгів постачання. Це змусило компанії адаптуватися до нових умов, прискоривши локалізацію виробництва та наближення пунктів реалізації до кінцевих споживачів. Такі зміни були необхідні для збереження ефективності бізнесу в умовах жорстких обмежень та перерваних міжнародних логістичних маршрутів.

Проте широкомасштабне вторгнення РФ у 2022 році стало набагато серйознішим ударом, який кардинально змінив логістичний ландшафт країни. Логістична інфраструктура зазнала значних втрат через руйнування доріг, мостів, складів і транспортних засобів. Багато компаній були змушені терміново змінювати маршрути постачання, релокувати свої потужності або навіть повністю перебудовувати свої бізнес-процеси. Цей період став випробуванням на гнучкість і адаптивність для всіх учасників логістичного ринку.

Протягом першого місяця після початку вторгнення збитки українських компаній перевищили втрати за два роки пандемії. Особливо постраждала фармацевтична галузь, яка до війни була однією з найбільш динамічних і стратегічно важливих для економіки. Фармацевтична логістика відіграє критичну роль у забезпеченні населення ліками та медичними засобами, тому будь-які перебої в її роботі можуть мати серйозні соціальні наслідки.

Основною рушійною силою розвитку фармацевтичної галузі є споживач і його потреби. Попит на ліки стабільно зростає, що сприяє активному розвитку аптечної мережі, збільшенню кількості дистриб'юторів і розширенню виробничих потужностей. Водночас конкуренція у фармацевтичному секторі стимулює впровадження інновацій, удосконалення сервісу та підвищення якості продукції.

Держава також відіграє важливу роль у підтримці галузі, запроваджуючи

програми для забезпечення доступності ліків, особливо для соціально вразливих категорій населення. Ці заходи допомагають фармацевтичним компаніям зберігати стабільність навіть у складні часи.

Попри всі труднощі, фармацевтична галузь України залишається однією з найприбутковіших. Її стабільне зростання свідчить про високу адаптивність і стійкість до зовнішніх викликів. Це підтверджує важливість комплексного підходу до управління логістикою та ресурсами, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати якісне обслуговування в умовах постійних змін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки «Забезпечення національної економічної безпеки в умовах соціально-економічних загроз». Ефективне управління логістикою сприяє не лише зниженню витрат, а й загальному вдосконаленню діяльності компаній, що є визначальним фактором їх успіху в сучасних умовах ринку. Логістичні компанії відіграють ключову роль у сучасній українській фармацевтиці, забезпечуючи безперебійні поставки товарів як для населення, так і для інших секторів. Українська фармацевтична промисловість є провідною галуззю хімічного сектору, що формує значну частку національної економіки.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних засад, визначення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи забезпечення логістичної компанії економічними ресурсами та розробка проєкту удосконалення забезпечення економічними ресурсами ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» з метою підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та стабільності діяльності підприємства в умовах сучасного ринку.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи забезпечення економічними ресурсами в логістичних компаніях
- надати характеристику сучасного стану фармацевтичної галузі України;

- провести аналіз забезпечення економічними ресурсами ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»;
- дослідити фінансово-економічний стан ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»;
- визначити основні інструменти та напрямки удосконалення діяльності логістичних підприємств;
- розробити проєкт удосконалення забезпечення економічними ресурсами досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження система забезпечення економічними ресурсами ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна».

Предмет дослідження – є процес забезпечення економічними ресурсами логістичного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним аспектам аналізу ресурсного забезпечення та управління ресурсним потенціалом логістичних підприємств присвячена значна кількість робіт вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема, Маккензі Ч. П., Бікертон Дж. Р., Брохун Н.С. Гуменюк Ю.В., Карп І., Костирко А. Г., Живченко К. В., Фурдуй, К. О., Білоцерківський О.Б., Брінь П.В., Замула О.О., Ширяєва Н.В., Крикавський Є.В., Левкович А. В. та ін. Питанням розвитку логістики фармацевтичної галузі присвячені роботи Паламар А. О., Скринчук О. Я., Лісної А. Г., Посилкіної О. В. та ін.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи було використані методи наукового дослідження та пізнання, які включають ретроспективний метод, метод статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Практичне значення дипломної роботи. Пропонований проєкт удосконалення забезпечення економічними ресурсами для ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» є своєчасним і актуальним, враховуючи сучасні економічні виклики та військово-політичну нестабільність. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат і

покращення ефективності діяльності підприємства. Структурований підхід, що включає аналіз поточного стану, визначення проблем, встановлення SMART-цілей і впровадження сучасних технологій, дозволяє забезпечити послідовність і результативність дій. Проєкт також демонструє практичну орієнтованість на досягнення конкретних результатів, таких як скорочення логістичних витрат на 15–20%, покращення управління транспортом і складськими процесами, а також стабілізація фінансової ситуації підприємства. Впровадження GPS-моніторингу, систем планового обслуговування транспорту та автоматизації логістичних процесів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. За результатами дослідження у співавторстві з науковим керівником Пікуліною Надією Юріївною, опубліковано тези за темою: «Фармацевтична логістика як соціальна бізнес потреба»

Основна частина. В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи забезпечення економічними ресурсами в логістичних компаніях. Визначено, що забезпечення економічними ресурсами потребує комплексного підходу, що враховує специфіку логістичної компанії, особливості ринку та вимоги клієнтів. Ефективна система управління ресурсами передбачає інтеграцію всіх компонентів у єдину структуру, що дозволяє максимально використовувати їхній потенціал. Це включає розробку стратегій забезпечення ресурсами, моніторинг їх використання та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику сучасного стану фармацевтичної галузі України, проаналізовано забезпечення економічними ресурсами ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна», досліджено фінансово-економічний стан підприємства. За результатами дослідження визначено, що українська фармацевтична промисловість є провідною галуззю хімічного сектору, що формує значну частку національної економіки. Логістичні компанії відіграють ключову роль у сучасній українській фармацевтиці, забезпечуючи безперебійні поставки товарів як для населення, так і для інших

секторів. Фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства зазнав суттєвих змін, спостерігається різке погіршення фінансових результатів, зумовлене зниженням доходів, зростанням боргового навантаження та погіршенням ліквідності. Військовий стан вплинув на підприємство через порушення ланцюгів постачання, скорочення платоспроможності споживачів і зростання конкуренції. В умовах нестабільності для покращення фінансової ситуації необхідно переглянути витрати, знайти альтернативні джерела фінансування, активізувати роботу з дебіторами та адаптувати бізнес-стратегію до змінених ринкових умов.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено основні інструменти та напрямки удосконалення діяльності логістичних підприємств та розроблено проєкт удосконалення забезпечення економічними ресурсами ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна». Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат і покращення ефективності діяльності підприємства. Проєкт демонструє практичну орієнтованість на досягнення конкретних результатів, таких як скорочення логістичних витрат на 15–20%, покращення управління транспортом і складськими процесами, а також стабілізація фінансової ситуації підприємства. Впровадження GPS-моніторингу, систем планового обслуговування транспорту та автоматизації логістичних процесів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків що викладено на 89 сторінках. Список використаних джерел налічує 51 найменування, 18 таблиць, 13 рисунків.

Ключові слова: логістика, логістична компанія, логістична фармація, економічні ресурси, потенціал підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ

1.1 Економічна сутність та значення логістики для діяльності підприємства

Логістика є ключовим елементом ланцюга постачання, оскільки вона дозволяє ефективно управляти, координувати та контролювати ресурси, необхідні для своєчасного, економічно вигідного та надійного переміщення товарів. У бізнесі успішна логістика означає підвищення продуктивності, зменшення витрат, оптимізацію управління запасами, раціональне використання складських площ, а також покращення якості обслуговування клієнтів і взаємодії з постачальниками. Завдяки ефективному транспортуванню можна мінімізувати або повністю усунути відходи, що стосується як часу, так і матеріальних ресурсів.

Глибоке розуміння логістики створює значну цінність, покращуючи рішення в межах ланцюга постачання. Прибутковість компанії напряму залежить від контролю витрат та зростання доходів, і саме логістика відіграє ключову роль у досягненні обох цих цілей. Вона дозволяє виявити можливості для зниження витрат у ланцюгу постачання та знайти більш ефективні методи доставки товарів до місця призначення без компромісів щодо якості. Своєчасні та надійні поставки підвищують рівень задоволеності клієнтів, що в свою чергу зміцнює репутацію компанії та забезпечує їй конкурентну перевагу на ринку.

У сучасному світі вивчення логістики є надзвичайно важливим, оскільки підприємства значною мірою залежать від логістичних фахівців для підтримки виробничих та постачальних процесів. Опанування логістики є ключовим кроком для задоволення цієї критичної бізнес-потреби та побудови успішної кар'єри. Без логістики комерційна діяльність у її нинішньому вигляді просто зупинилася б.

Термін «логістика» походить від грецького слова «logistike», що означає «мислення, розрахунок, доцільність» [21]. Спочатку логістика зародилася у військовій справі, де вже у першому тисячолітті нашої ери вона охоплювала управління перевезеннями, озброєнням армії, плануванням та постачанням матеріальних ресурсів, а також утриманням запасів. Логістичні принципи отримали особливий розвиток під час обох світових воєн завдяки використанню методів математичної оптимізації, сітьових моделей та інших інструментів прикладної математики. З часом ці підходи перейшли до господарської практики й набули широкого застосування в економіці вже у 70-х роках ХХ століття.

На думку Д. Дж. Бауерсокса, Д. Дж. Клосса [1], Дж. Шапіро [29] та інших фахівців, логістика і управління ланцюгами постачань є синонімічними поняттями. Однак такий підхід, на нашу думку, не повністю відображає реалії господарської практики. Управління ланцюгами постачань є ширшою концепцією, ніж логістика, оскільки охоплює не лише матеріальні, а й фінансові, інформаційні та інші потоки. О. В. Горбенко також зауважує, що у вітчизняній літературі ці терміни часто ототожнюються, адже обидва вони пов'язані з процесами перетворення матеріальних ресурсів. Проте дослідник вважає, що логістика фокусується на управлінні саме матеріальними потоками, тоді як управління ланцюгами постачань включає фінансові, інформаційні та інші процеси [6].

Разом з тим, варто зауважити, що матеріальні потоки на підприємствах часто тісно взаємопов'язані з фінансовими, інформаційними, енергетичними та сервісними потоками. Тому об'єктом логістики слід вважати потоки загалом, незалежно від їхнього матеріального характеру.

Логістика охоплює весь процес управління отриманням, зберіганням і транспортуванням ресурсів до кінцевого пункту призначення. Ефективне управління логістикою передбачає аналіз потенційних постачальників і дистриб'юторів, а також оцінку їх доступності та ефективності. Логістика в Україні є відносно новим науково-практичним напрямом. Український бізнес поки що менш активно впроваджує логістичні підходи у свою діяльність

порівняно із закордонними компаніями.

Існує чимало різних підходів та точок зору щодо визначення базового поняття "логістика", деякі з них наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «логістика» в наукових джерелах

Автор	Визначення
Резнік Н.П., Руденко С.В., Пилипчук К.М.	Процес планування та виконання ефективного транспортування і зберігання товарів від точки походження до точки споживання [29]
Церковна А.В., Крук К.В.	«Обслуговуюча» частина бізнесу, яка охоплює всі процеси з моменту закупівлі сировини для його виробництва до моменту продажу готової продукції (включаючи доставку продукції покупцеві) [43]
Хвищун Н.В.	Науково-практичний напрям управління та оптимізації логістичних потоків для досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей в певній логістичній системі [41]
<u>Чимош К.С.</u>	Інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу з оптимальними витратами ресурсів [44]
Чорний А.В.	Два напрями трактування логістики: перший – напрям господарської діяльності, спрямований на управління матеріальними потоками, які орієнтовані на задоволення потреб споживачів; другий – міждисциплінарний науковий напрям, пов'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків з метою мінімізації витрат [45]
Карп М.І.	«Наука раціонального мислення та практична діяльність», що охоплює всі процеси, починаючи зі стадії розробки товару (послуги) та завершуючи процесом його (її) реалізації з мінімальними витратами всіх видів ресурсів, а також «часового проміжку на мікро-, макро-, мезо-, мега-, чи метарівнях при обов'язковому контролі усіх операцій» [14]
Окландер М.А.	Розглядає логістику з позиції інтеграції постачання, фізичного розподілу та підтримки виробництва; виділяє чотири базові принципи при побудові логістичної системи підприємства (узгодженість дій, націлення на інтегральну ефективність, функціональність взаємодії, досягнення синергійного ефекту) з використанням системного підходу [26]
Семененко Ю.В.	Ключовий об'єкт, застосування якого дозволяє оптимізувати обсяг і рівень ефективності використання основних засобів [32]
Шевчук М.Б.	Система управління матеріальними та інформаційними потоками, яка дозволяє компанії мінімізувати витрати [46]
Брохун Н.С.	Наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними та нематеріальними операціями, які проводяться в процесі доведення сировини, матеріалів і покупних виробів до виробничого підрозділу підприємства; управління матеріальними потоками при внутрішньозаводській переробці сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, включаючи передачу, зберігання і обробку відповідної інформації [2]

Джерело: систематизовано автором за [2, 14, 26, 29, 32, 41, 43, 44, 45, 46]

Проаналізувавши та систематизувавши наведені вище трактування, можна виокремити кілька основних підходів до визначення логістики: логістика як наука; логістика як процес управління; логістика як науково-практичний напрям, спрямований на оптимізацію логістичних потоків; логістика як інтегральний інструмент менеджменту; логістика як система управління матеріальними та інформаційними потоками. Таким чином, на сьогодні відсутня єдність у підходах до вирішення цього питання.

Логістика – це процес планування і реалізації ефективного транспортування та зберігання товарів від місця їх походження до місця споживання. Основною метою логістики є забезпечення своєчасного та економічно вигідного задоволення потреб клієнтів.

Багато компаній спеціалізуються на наданні логістичних послуг для виробників, роздрібних торговців та інших секторів, які мають значну потребу у транспортуванні товарів. Одні підприємства володіють повною інфраструктурою – від авіапарків і вантажного транспорту до складів і програмного забезпечення, тоді як інші зосереджуються на окремих етапах логістичного ланцюга. Відомими постачальниками логістичних послуг є такі компанії, як FedEx, UPS і DHL.

Простими словами, управління логістикою передбачає забезпечення необхідної кількості ресурсів у потрібний час і місце, з дотриманням належного стану та якості доставки, а також спрямування їх відповідному внутрішньому чи зовнішньому клієнту.

Ефективний ланцюг постачання та належно організовані логістичні процеси відіграють ключову роль у зниженні витрат і підвищенні загальної продуктивності бізнесу. Неefективна логістика може спричинити затримки поставок, незадоволення клієнтів та негативно вплинути на репутацію й фінансові результати компанії.

У сучасну епоху технологічний розвиток та зростаюча складність логістичних процесів призвели до створення програмного забезпечення для управління логістикою, а також появи спеціалізованих компаній, орієнтованих

на оптимізацію логістики. Це значно пришвидшує рух ресурсів уздовж ланцюга постачання. Однією з головних причин домінування великих онлайн-магазинів, таких як Amazon, на ринку роздрібної торгівлі є інноваційність та висока ефективність логістичних процесів на кожному етапі ланцюга поставок.

Виробничі компанії можуть передати управління логістикою спеціалізованим фірмам або здійснювати його самостійно, якщо це економічно вигідно [19].

Основними завданнями логістики є:

- управління ланцюгом постачання та циклом замовлень;
- контроль транспортних витрат, графіків і термінів доставки;
- управління запасами товарів та сировини;
- розвиток бізнесу;
- автоматизація обслуговування;
- забезпечення здоров'я та безпеки;
- аудит запасів та інвентаризації;
- безпечне транспортування товарів або людей до пункту призначення;
- завантаження та розвантаження готової продукції;
- переміщення товарів або обладнання всередині та поза межами складу.

Процес побудови логістичної системи має здійснюватися у такій послідовності: визначення загальної мети системи; формування дрібніших цілей; встановлення вимог до системи; створення елементів системи; визначення цілей для кожного елемента; координація елементів системи та організація функціонування системи як єдиного цілого.

Невизначеність і ризики господарської діяльності, як економічні категорії, істотно впливають на стійкість логістичної системи. Вони відображають неможливість точно спрогнозувати результати діяльності, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Логістичні системи зустрічної торгівлі об'єднують виробничі підприємства, посередницькі організації та банки, що функціонують в умовах активної взаємодії товарних, фінансових та інформаційних потоків. У таких структурних коаліціях прояви різних видів

ризиків також є взаємопов'язаними.

Управління логістикою передбачає цілеспрямований вплив на колектив учасників трудових і виробничих процесів. Він включає:

- 1) створення системи доцільних управлінських рішень;
- 2) контроль за їх виконанням на основі актуальної інформації про процес;
- 3) підготовку та коригування подальших дій з урахуванням результатів попереднього етапу.

Логістична система підприємства спрямована на забезпечення необхідного рівня послуг при одночасному зменшенні витрат, що виникають у процесі виконання логістичних операцій. Тому логістична політика розробляється з урахуванням двох ключових факторів: бажаного рівня логістичного сервісу та мінімізації витрат для його досягнення.

Головна мета логістичного менеджменту полягає у встановленні оптимального балансу між цими двома складовими, що є вигідним як для споживача, так і для організації, яка генерує матеріальний потік.

Координація ресурсів, яка забезпечує своєчасну доставку та раціональне використання матеріалів, є критичним елементом, що може визначити успіх чи невдачу компанії. Ефективна координація дозволяє уникати затримок, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність і задовольняти вимоги клієнтів, створюючи конкурентні переваги. У протилежному випадку, неефективне управління ресурсами призводить до порушень у ланцюгу постачання, незадоволення клієнтів і, зрештою, негативно впливає на репутацію та фінансові результати компанії.

1.2 Сутність та основні компоненти системи забезпечення економічними ресурсами підприємства

Ресурси як важливий фактор виробництва та ресурсне забезпечення суб'єктів господарювання є необхідними в усіх економічних системах і постійно

перебувають у центрі уваги вчених-економістів. У сучасній економічній літературі сформувалося розуміння сутності ресурсів, а також різноманітні системи їх класифікації. Розподіл ресурсів на окремі види (групи) базується на різних класифікаційних критеріях, таких як походження, економічна значущість, роль у суспільному виробництві, напрями та форми використання, кількісні й якісні характеристики, а також особливості їх застосування.

Наукове розуміння походження, характеристик та призначення різних видів ресурсів дозволяє точніше визначати їхню роль у процесі суспільного виробництва, враховувати дефіцитність, специфіку відтворення і шляхи підвищення ефективності їх використання.

Згідно з Великим тлумачним словником української мови, ресурси визначаються як «запаси чого-небудь, які можна використовувати в разі необхідності» [4]. Водночас, у Сучасній економічній енциклопедії ресурси описуються як «основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку» [10].

Аналіз сучасних підходів до визначення поняття «ресурси» показує, що більшість науковців розглядають їх як засоби, запаси та можливості, які суб'єкт господарювання може раціонально використати для досягнення визначених цілей. Наприклад, М. Орлатий, С. Романюк, І. Дегтярьова визначають ресурси як «наявні елементи системи, на основі яких вона функціонує та розвивається і які в умовах конкретної ситуації доцільні для застосування як засоби досягнення цілей» [31].

Важливу роль ресурсів у досягненні цілей також відзначають В. І. Крамаренко, Б. І. Холод, Ю. М. Воробйов та інші, трактуючи їх як сукупність засобів, які дозволяють суб'єктам господарювання досягати очікуваних результатів [40].

Таким чином, у сучасній економічній літературі немає єдиної позиції щодо визначення терміна «ресурси», як і щодо складу цих ресурсів.

Категорія «ресурс» вирізняється універсальністю, міждисциплінарним

характером і багатоаспектністю, що дозволяє застосовувати її в різних наукових галузях. Для повнішого розуміння сутності цього поняття доцільно навести його визначення, представлені в різних словникових та наукових джерелах (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Змістовна характеристика та склад ресурсів підприємства

№	Джерело	Поняття	Класифікація
1	2	3	4
2	Мочерний С.В. Економічна енциклопедія [10]	Ресурси (фр. “resource” – «допоміжний засіб») – основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Ресурси організації – основні ресурси, які використовує організація.	Система будь-якого рівня охоплює такі ресурси, як природні, технічні, технологічні, кадрові, просторові, часові, структурно-організаційні, інформаційні, фінансові, нематеріальні. Ресурсами організації є людські, матеріальні, фінансові, а також технологія, наука та інформація.
3	Завгородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово- економічний словник [11]	Ресурси (від фр. “resource” – «допоміжний засіб») – кошти, запаси, можливості, джерела чого-небудь. Ресурси економічні – сукупність ресурсів, які використовують для виробництва товарів.	Ресурсами є фінансові, економічні, матеріальні, природні, сировинні, трудові (людські) тощо. Ресурсами економічними є земля, праця, капітал, підприємницькі здібності, технологія, інформація тощо.
4	Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста [5]	Ресурси можуть бути використані в разі потреби на створення продукції, надання послуг, одержання додаткової вартості. Ресурси економічні – джерела й засоби забезпечення виробництва.	Ресурсами є природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності. Ресурсами економічними є природні, трудові, капітальні, оборотні засоби, інформаційні, фінансові.
5	Словник економічних [34]	Ресурси економічні (від фр. “resource” – «допоміжний засіб») – фундаментальне поняття економічної теорії, що означає загалом джерела, засоби забезпечення виробництва. Ресурси фірми забезпечують стабільну роботу фірми за основними видами її діяльності та отримання прибутку.	Економічні ресурси поділяються на природні (сировинні, геофізичні), трудові (людський капітал), капітальні (фізичний капітал), оборотні засоби (матеріали), інформаційні ресурси, фінансові (грошовий капітал). Ресурси фірми – кошти, можливості, цінності, запаси фірми, джерела її доходів.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
6	Горпинич О.В. Тлумачний українсько-англійський словник економічних термінів і термінологічних словосполучень [6]	Ресурси (фр. “resources”, лат. “resurgo” – «підіймаюсь», «виникаю знову») – засоби, кошти, запаси, джерела, які перебувають у розпорядженні суб’єктів господарювання і можуть бути спрямовані на потреби економічного розвитку.	Виділяють природні, економічні, технічні, кадрові, інформаційні, фінансові ресурси.
7	Великий тлумачний словник сучасної української мови за ред. В.Т. Бусел [4]	1) Тільки мн., які, чого. Запаси чогонебудь, які можна використати в разі потреби. Грошові цінності, джерела чогонебудь. 2) Засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності. 3) Сумарний наробок об’єкта від початку його експлуатації чи поновлення після ремонту до переходу в критичний стан. 4) В обчислювальних системах – логічна або фізична частина системи, яка може бути виділена процесу.	Підприємство – це система в якій поєднані організаційні, правові, інформаційні, соціальні, фінансові, технічні, технологічні, матеріальні, кадрові ресурси.
8	Вікіпедія [30]	Ресурси – все, що потрібно для задоволення потреб людини. Включають природні та людські ресурси. Ресурси виробництва – це те, що необхідно для створення споживчих благ.	Розрізняють чотири групи ресурсів: 1) природні (повітря, вода тощо); 2) матеріальні (засоби виробництва); 3) фінансові (грошові ресурси); 4) трудові ресурси.

Джерело: систематизовано автором за [4, 5, 6, 10, 11, 30, 34]

Ключова особливість економічних ресурсів полягає у їхньому використанні у виробництві, що надає їм статусу факторів виробництва [31]. Як зазначають П. В. Іванюта і О. П. Лугівська, потенційні ресурси, які формуються на ринку капіталу, стають реальними активами підприємства після їх придбання, а факторами виробництва – з моменту їх цільового використання [13].

Американські вчені К. Макконнелл і С. Брю визначають економічні ресурси як чотири основні компоненти: землю, працю, капітал і підприємницьку спроможність [15].

Земля є важливим фактором виробництва, особливо в сільському господарстві, де вона виступає основним засобом виробництва. Вона також є джерелом природних ресурсів, місцем розташування нерухомості, доріг та інших об'єктів інфраструктури.

Праця характеризується багатьма термінами, такими як «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «робоча сила» та «людські ресурси». Хоча ці терміни часто використовуються як синоніми, кожен із них має свої особливості, які потребують чіткого визначення. Наприклад, деякі автори визначають працю як сукупність фізичних і розумових здібностей, які застосовуються для створення товарів і послуг. Водночас праця є свідомим і цілеспрямованим процесом діяльності людини, тоді як робоча сила – це здатність людини до праці [10].

Трудові ресурси визначаються як економічно активна частина населення, яка має здібності та знання для участі в економічній діяльності підприємства, тоді як трудовий потенціал охоплює інтегральну оцінку кількісних і якісних характеристик персоналу, включаючи його можливості [10]. Людські ресурси мають ширший зміст, що включає не лише фізичні й розумові здібності, але й підприємницькі якості, соціальні та моральні характеристики, важливі для ефективного функціонування підприємства [40].

Капітал також має різні трактування в економічній теорії. За визначенням Г. О. Швиданенко, капітал – це сукупність цінностей у матеріальній, грошовій та нематеріальній формах, які у процесі продуктивного використання створюють додану вартість [9]. Автор виділяє три основні види капіталу:

- Основний капітал – вартість, інвестована у формування основних фондів підприємства.
- Оборотний капітал – частина капіталу, спрямована на створення оборотних активів.
- Інтелектуальний капітал – цінності, інвестовані у створення інтелектуальної власності підприємства.

Таке трактування допомагає глибше зрозуміти капітал як ключовий ресурс і фактор виробництва.

Підприємницька спроможність охоплює здатність поєднувати ресурси землі, праці та капіталу в єдиний процес виробництва чи надання послуг. К. Макконнелл і С. Брю вважають, що саме підприємницькі здібності забезпечують трансформацію вхідних ресурсів в економічні блага. З. С. Варналій відзначає, що підприємливість включає здатність до самостійних, нетипових дій, які сприяють розвитку бізнесу [3].

Окрім чотирьох основних груп ресурсів, в економічній літературі представлені інші підходи до їх класифікації, що включають поділ за функціональними, структурними чи економічними ознаками. Деякі з них наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Типологія ресурсів підприємства

№	Автор	Критерії поділу на типи	Типи ресурсів
1	2	3	4
1	К. Хофер, Д. Шендел	За типом участі у фінансового господарській діяльності.	фінансові; фізичні; людські; технологічні; організаційні; репутаційні
2	Р. Грант	За суб'єктом та об'єктом.	матеріальні; нематеріальні; людські
3	Ш. Хант	За типом використання інституційних та інших переваг розташування підприємства.	фінансові; фізичні; людські; технологічні; організаційні; репутаційні; юрисдикція
4	Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем	За характером традиційності та часовими параметрами переваг.	економічні ресурси (матеріальні та грошові); інтелектуальні ресурси (взаємовідносини в колективі, людський та організаційний капітал).
5	Д. Коллінс, С. Монтгомері	За типом ефективності.	суспільні товари (ресурси, які можуть одночасно використовуватись в декількох бізнесах, зокрема торговельні марки, технології); приватні товари (ресурси, якими важче управляти через конкуренцію між підрозділами, а саме фінансові ресурси).
6	Дж. Тіммонс, С. Спінеллі	З урахуванням необхідності ресурсів для створення бізнесу та можливості їх контролю.	людські (управлінська команда, але не працівники); фінансові; активи (споруди, обладнання); бізнес-план.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
7	О. Уільямсон	З позиції теорії трансакційних витрат.	специфічність розміщення активу; специфічність фізичних активів; специфічність людського капіталу; цільові активи, спрямовані на розширення виробничих потужностей; торгові марки; специфічність активів у часі
8	Г.Б. Клейнер	Відповідно до принципів системного підходу.	права володіння на доступний для суб'єкта простір та час (саме ці ресурси та їх властивості забезпечують стійкий розвиток системи).

Джерело [25]

Отже, ресурси класифікують за різними ознаками. Найчастіше їх поділяють на природні, трудові, матеріальні та фінансові.

Науковець М. Орлатий та співавтори [31] доповнюють цю класифікацію інформаційними ресурсами. До природних ресурсів належать як реальні запаси, видобуток яких є технічно можливим і економічно рентабельним за сучасного рівня науково-технічного розвитку, так і потенційні ресурси, господарське освоєння яких можливе у майбутньому [31].

У Економічній енциклопедії [10] наведено розширену класифікацію ресурсів, що включає: природні, технічні, технологічні, кадрові, просторові, часові, структурно-організаційні, інформаційні, фінансові та нематеріальні ресурси .

Авторами навчального посібника з управління ресурсами підприємства [40] виділено такі види економічних ресурсів, як трудові, фінансові, матеріальні (основні фонди та оборотні активи), нематеріальні та інформаційні ресурси .

Особлива увага в сучасних дослідженнях приділяється інформаційним ресурсам. Їх зростаюча роль пояснюється впливом на управління виробництвом і розвиток суспільства загалом. О. І. Попрозман наголошує, що «інформація сьогодні є одним із першорядних ресурсів, значення якого не менше, ніж матеріальних чи сировинних ресурсів. Використання останніх значною мірою залежить від стану і використання інформації» [28].

Менше уваги в наукових публікаціях приділяється висвітленню сутності й ролі часу як ресурсу. В Економічній енциклопедії часові ресурси визначено як «фонд часу, який має система для реалізації своєї мети» [28]. Часові ресурси безпосередньо пов'язані з використанням технічних і трудових ресурсів.

Л. І. Скибіцька підкреслює унікальність часу як ресурсу [33]. Пітер Ф. Друкер, якого цитує авторка, зазначав: «Час – це найбільш дефіцитний ресурс, і якщо ним не керувати, то все інше залишається некерованим... Якщо не вмієш розпоряджатися часом, не зможеш розпоряджатися нічим іншим» [33].

Система управління, як у цілому, так і її окремі структурні елементи, значною мірою ґрунтується на інформаційній складовій. У процесі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства важливо приділяти особливу увагу якості інформації та ефективному використанню інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси можуть існувати окремо, однак інші види ресурсів – матеріальні, фінансові та трудові – завжди супроводжуються інформаційними потоками. У результаті, на кожному підприємстві присутні всі чотири види ресурсів, хоча їхнє співвідношення та взаємодія можуть відрізнятися залежно від специфіки діяльності. Основні класифікаційні ознаки цих груп наведені в таблиці 1.4, що допомагає деталізувати їхню роль і взаємодію в забезпеченні діяльності підприємства.

Матеріальні ресурси є однією з найбільших груп ресурсів підприємства. Вони трансформуються у матеріальні витрати, рівень яких оцінюється за допомогою показників, що враховують суму цих витрат. Одним із ключових показників є ефективність використання матеріальних ресурсів, яка передбачає скорочення втрат у виробництві, мінімізацію відходів, випуску бракованої продукції, надмірних запасів, а також ефективне використання обладнання, приміщень і часу. Матеріальні ресурси оцінюються як у натуральних, так і у вартісних одиницях, що дозволяє враховувати їхню фактичну вартість придбання. Головна мета управління цими ресурсами полягає у забезпеченні їх відповідності цілям підприємства та ефективному використанні потенціалу через формування обґрунтованих управлінських рішень.

Класифікація ресурсів підприємства

Група ресурсів	Поняття	Поділ на групи, підгрупи та класи
Матеріальні ресурси	Сукупність засобів підприємства (засобів виробництва), що мають фізичні характеристики (втілені) та призначені для використання в процесі виробництва.	– Засоби праці (будівлі та споруди, машини й обладнання, інструменти та прилади, енергія, транспортні засоби тощо); – предмети праці (сировина, матеріали, напівфабрикати, незавершене виробництво, вироби тощо).
Трудові ресурси	Сукупність співробітників підприємства, що володіють необхідним фізичним розвитком, загальноосвітніми, професійними знаннями та практичними навичками, необхідними для нормального функціонування підприємства.	Ресурси, які пов'язані з людським фактором, зокрема якісний склад персоналу (вік, кваліфікація, науковий потенціал тощо), кількісний склад. Залежно від цілей аналізу, поділяють на керівників, службовців, робітників, допоміжних працівників.
Фінансові ресурси	Сукупність грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства та є первинним ресурсом для придбання інших видів ресурсів для досягнення поставлених цілей.	Капітал і резерви, розрахункові рахунки, каса, сальдо між дебіторською та кредиторською заборгованістю тощо.
Інформаційні ресурси	Сукупність інформації, що функціонує на підприємстві чи необхідна для його нормального функціонування.	Внутрішня (дані бухгалтерської та статистичної звітності; первинні документи обліку; накази та розпорядження керівництва) та зовнішня інформація (нормативні документи різних рівнів, що регулюють роботу підприємства; коментарі до нормативних актів з різноманітних джерел; реклама та інформація партнерів і конкурентів; зворотний зв'язок з клієнтами; результати зовнішніх перевірок тощо).

Джерело: [33]

Управління трудовими ресурсами є важливою функцією менеджменту, спрямованою на максимально ефективне використання знань, навичок і творчого потенціалу персоналу. Це включає розвиток професійних якостей, мінімізацію втрат робочого часу та створення сприятливих умов праці. Трудові ресурси оцінюються в натуральних одиницях (чисельність персоналу) та вартісних

показниках, які враховують як прямі витрати (заробітна плата, премії, витрати на навчання), так і непрямі витрати (плинність кадрів, утримання службових приміщень). Оцінка трудових ресурсів може здійснюватися аналітично, наприклад, за бальною шкалою.

Фінансові ресурси визначаються через їхній потенціал, тобто максимально можливий прибуток на одиницю витрачених коштів. Їх оцінка здійснюється у вартісному вираженні.

Інформаційні ресурси забезпечують вдосконалення управління та досягнення цілей підприємства. Основними проблемами їх використання є неповнота, недостовірність, суперечливість та надмірність інформації. Вимірювання інформаційних ресурсів можливе в натуральних одиницях (наприклад, кількість байтів), у вартісному вираженні (витрати на отримання) або аналітично (бальна оцінка).

Бюджет підприємства виступає об'єднаним документом для всіх груп ресурсів. У ресурсному бюджеті інформація групується за факторами виробництва, такими як сировина, матеріали, паливо та трудові ресурси. Це дозволяє прогнозувати зміни у вартості продукції, рівні її збуту та витратах на необхідні ресурси. Аналіз і прогнозування бюджету потребують врахування даних поточних та попередніх звітних періодів, що дає змогу виявити тенденції та зміни. Прогнозування здійснюється як підрозділами, які безпосередньо використовують ресурси, так і тими, що впливають на їх обсяги, наприклад, через аналіз ринку постачальників.

1.3 Особливості системи забезпечення економічними ресурсами логістичної компанії

Логістичні компанії є важливою складовою сучасної економіки, яка забезпечує безперебійне функціонування глобальних і локальних ринків. Успішність таких компаній значною мірою залежить від ефективної системи

забезпечення економічними ресурсами, які включають фінансові, матеріальні, трудові й інформаційні ресурси. Ці ресурси мають інтегруватися у взаємопов'язану систему, що забезпечує оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Для логістичної системи справедливим є закон Парето. Згідно з цим законом, 80 % затримок у логістичних процесах спричинені лише 20 % дій. Вирішення проблем із затримками полягає у визначенні цих 20 % дій, скороченні часу виробничого циклу на 80 % та забезпеченні своєчасності поставок на рівні 99 % [23]. Ефективне управління ресурсами в межах логістики забезпечує високу адаптивність підприємства, зменшує час, необхідний для реорганізації або виробничого процесу, відповідно до впливу зовнішніх факторів.

Взаємодія різних компонентів логістичної системи підприємства відбувається на декількох рівнях, зокрема фінансовому, економічному, виробничому тощо. Використання логістичної системи сприяє пришвидшенню доступу до інформації та підвищенню якості сервісу у виробничому циклі.

У логістиці ключовим елементом є продукт, який залежно від стадії виробничо-комерційного процесу може мати різні форми: матеріальні ресурси, незавершене виробництво, готова продукція. Матеріальні ресурси включають сировину, матеріали, напівфабрикати, обладнання, що використовуються у виробництві для створення продукції. Товари, у свою чергу, є результатом праці, реалізованим як безпосередньо виробничими підприємствами, так і через торговельні канали, включаючи споживчі товари.

Матеріальні ресурси та продукція формують матеріальний потік, що є основою логістичної діяльності. Як зазначає Ю. Пономарьова, матеріальний потік відображає безперервний процес переміщення продукції у виробничій та обіговій сферах [27]. Він охоплює всі етапи руху продукції: від постачальників до кінцевого споживача, проходячи через склади, транспортні термінали та інші логістичні об'єкти.

Матеріальний потік має статичний і динамічний стани. У статичному вигляді він проявляється як матеріальний запас, який, за визначенням, включає

вироби, що очікують на подальше виробниче чи особисте споживання [16]. Взаємозв'язок між матеріальним потоком і запасом визначає ефективність управління логістичною системою.

Залежно від складності і рівня диференціації матеріальні потоки класифікуються на прості, або елементарні, що включають ресурси одного найменування, та інтегральні, які охоплюють сукупність таких потоків. Матеріальні потоки формуються в результаті операцій зі сировиною, напівфабрикатами та готовою продукцією, що здійснюються на всіх етапах виробництва й обігу [24].

Матеріальні потоки взаємопов'язані з іншими логістичними потоками. Інформаційні потоки відображають стан і переміщення матеріальних потоків, фінансові рух коштів між суб'єктами господарювання, а сервісні потоки підвищують цінність матеріального потоку для споживача.

Для оцінки матеріальних потоків використовуються, які можна класифікувати в такі групи: 1) структурні показники; 2) показники продуктивності логістичної системи; 3) показники економічності; 4) показники якості [36].

Матеріальні потоки можна якісно характеризувати за такими параметрами, як структура вузлових об'єктів і складових технічного, організаційного та економічного характеру. Це також включає номенклатуру продукції (вантажів), місцезнаходження початкових, кінцевих і проміжних пунктів та їх взаємозв'язки, обсяги та розташування запасів у цих пунктах, інтенсивність руху чи обсяг матеріальних ресурсів, які проходять через них за одиницю часу. Важливими є також взаємозв'язки між потоками, такі як комплектування чи сортування, методи транспортування і форма існування матеріальних ресурсів. Основні ознаки класифікації матеріальних потоків представлені на рис. 1.1.

У наведеній класифікації важливим аспектом ідентифікації матеріальних потоків є те, що їх елементи постійно зазнають просторово-часових змін у процесі переміщення. Це означає, що різні види продукції, матеріальних ресурсів і товарів під час логістичних операцій перетворюються на іншу форму – вантаж.

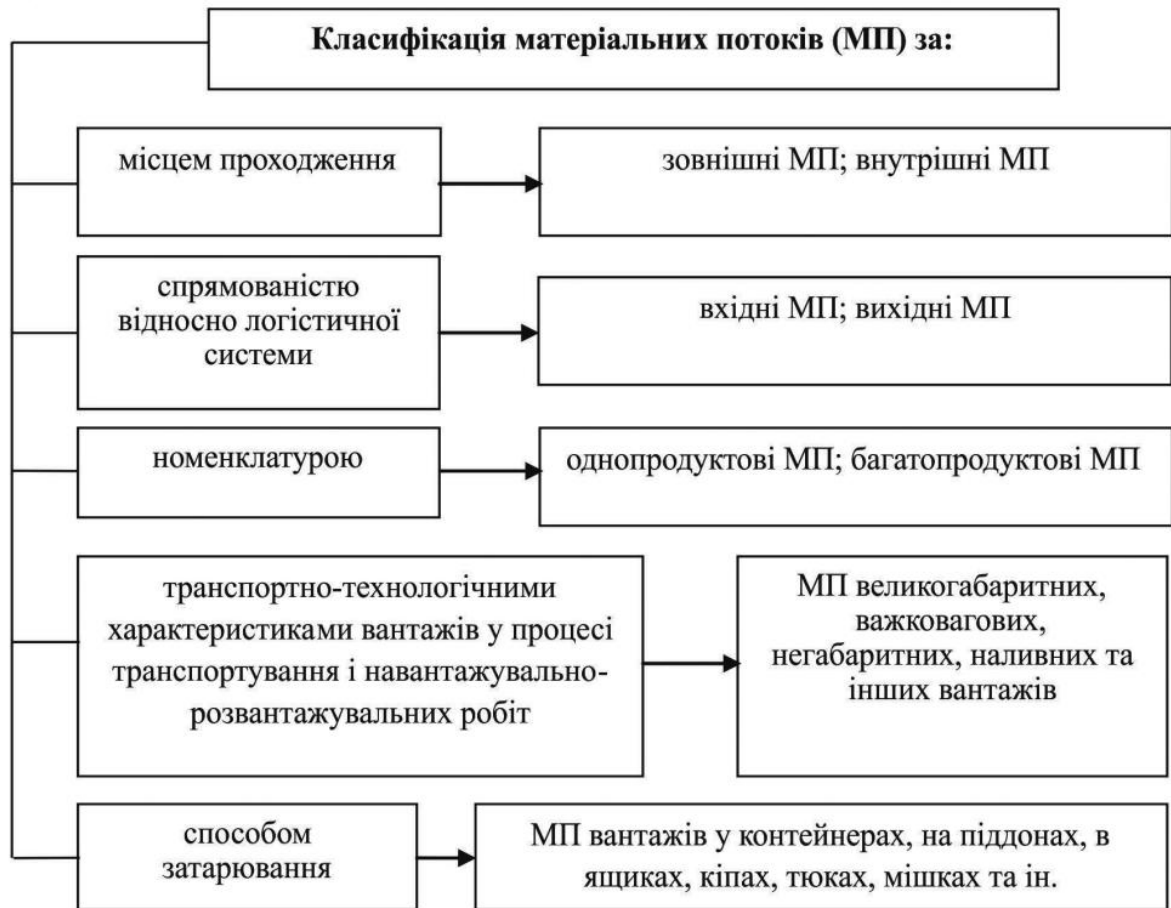


Рисунок 1.1 – Класифікація матеріальних потоків у логістиці

Джерело: [36]

Таким чином, матеріальний потік є центральним об'єктом логістичного управління, а його ефективна організація сприяє підвищенню продуктивності та економічності всієї логістичної системи.

Фінансові ресурси відіграють критично важливу роль у забезпеченні стабільності й розвитку логістичної компанії. Вони забезпечують можливість придбання необхідних матеріальних активів, підтримки інфраструктури та інвестування в інновації. Ефективне управління фінансами включає оптимізацію витрат, прогнозування фінансових потоків і залучення зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити чи інвестиції.

Фінансовий потік у логістиці визначається як спрямований рух грошових коштів, які циркулюють у межах логістичної системи, а також між нею та зовнішнім середовищем. Основною метою такого потоку є забезпечення ефективного переміщення матеріального потоку.

Дослідження фінансових потоків у логістиці тісно пов'язане з їх ключовими характеристиками. По-перше, обсяг фінансового потоку вимірюється у грошових одиницях і фіксується у відповідних документах, які супроводжують матеріальні потоки. По-друге, вартість фінансового потоку визначається витратами на його організацію та управління. Час фінансового потоку характеризує його доступність для споживача, а спрямованість потоку залежить від необхідності забезпечення руху відповідного товарного потоку і визначається взаємозв'язком з організацією, у якій цей потік утворюється.

Особливістю фінансових потоків у логістиці є їхня неоднорідність, що проявляється у складі, напрямках руху, призначенні та інших аспектах. Ця неоднорідність ускладнює управління фінансовими потоками, тому розробка ефективної системи управління потребує детальної класифікації таких потоків (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація фінансових потоків у логістиці

Класифікаційна ознака	Тип і вид фінансових потоків (ФП)
Відношення до логістичної системи	1. Зовнішні: вхідні, вихідні. 2. Внутрішні
Призначення	1. ФП, що пов'язані з закупівлею сировини, матеріалів, комплектуючих, товарів та ін. 2. ФП, що пов'язані з інвестиційною діяльністю. 3. ФП, що спрямовані на відтворення робочої сили. 4. ФП, що пов'язані з формуванням матеріальних витрат у процесі виробничої діяльності організації. 5. ФП, що виникли у процесі дистрибуції та продажу товарної продукції
Спосіб перенесення авансованої вартості	1. Потоки фінансових ресурсів, що пов'язані з рухом основних фондів. 2. Потоки фінансових ресурсів, що пов'язані з рухом оборотних засобів
Форма розрахунків	1. Готівкові фінансові потоки (потоки готівки). 2. Безготівкові фінансові потоки. 3. Обліково-фінансові потоки
Вид господарських зв'язків	1. ФП вертикальні. 2. ФП горизонтальні

Джерело [38]

Сучасна класифікація фінансових потоків ґрунтується на кількох основних ознаках, включаючи відношення до логістичної системи, призначення, способу перенесення авансованої вартості, форму розрахунків і вид господарських зв'язків. Характеристики та класифікація фінансових потоків є визначальними для створення системи управління фінансами у логістичних системах будь-якого рівня. Таким чином, комплексний підхід до аналізу фінансових потоків сприяє підвищенню ефективності логістичної діяльності. Фінансова стабільність дозволяє компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність.

Людський фактор відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості бізнес-процесів, досягненні стратегічних цілей і підвищенні конкурентоспроможності. Очевидним є той факт, що трудові ресурси є ключовою рушійною силою розвитку та ефективного функціонування будь-якого підприємства. Саме тому активізація та оптимізація використання трудового потенціалу стають одними з пріоритетних напрямів розвитку підприємства. Цей підхід сприяє не лише економічному зростанню, а й створенню умов для професійного та особистісного розвитку працівників.

У контексті логістичної діяльності підприємства особливо важливо розглядати кадрове забезпечення як інтегральну складову загальної системи управління. Ефективна логістика потребує не лише матеріальних і фінансових ресурсів, але й кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити координацію, аналіз і реалізацію логістичних процесів. Тому доцільно виділити основні складники кадрового забезпечення логістичної діяльності підприємства (рис. 1.2).

Перш за все, кадрове забезпечення передбачає наявність професійно підготовлених фахівців, які мають необхідні знання, навички й компетенції у сфері логістики. Важливими є здатність до аналітичного мислення, оперативного прийняття рішень і управління ресурсами. Крім того, працівники повинні володіти сучасними інформаційними технологіями та бути обізнаними з тенденціями розвитку логістики на ринку.



Рисунок 1.2 – Складники кадрового забезпечення логістичної діяльності

Джерело: [17]

Кадрове забезпечення логістичної діяльності підприємства також включає професійну підготовку, постійне навчання, формування мотивуючого середовища, оптимізацію кадрових процесів і впровадження сучасних технологій. Ці складники є основою для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності підприємства у конкурентному середовищі.

Інформаційні ресурси стають дедалі важливішими у функціонуванні логістичних компаній. Вони включають інформаційні системи, програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання, бази даних і аналітичні інструменти. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє оптимізувати маршрути доставки, автоматизувати облік і звітність, а також покращити комунікацію з клієнтами та партнерами. Інформація відіграє ключову роль у прийнятті стратегічних і оперативних рішень, що впливають на

ефективність логістичної діяльності.

Логістична інформація - це навмисно зібрана сукупність явищ, подій, які підлягають реєстрації та обробці для забезпечення процесу управління логістичною системою компанії [51]. Інформація визнана логістичним виробничим чинником [20].

Важливим аспектом є впровадження інновацій у систему забезпечення ресурсами. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, штучний інтелект і великі дані, дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити витрати та забезпечити високу якість послуг. Інновації сприяють також підвищенню гнучкості компанії, що є особливо важливим у сучасному динамічному ринковому середовищі.

Забезпечення економічними ресурсами потребує комплексного підходу, що враховує специфіку логістичної компанії, особливості ринку та вимоги клієнтів. Ефективна система управління ресурсами передбачає інтеграцію всіх компонентів у єдину структуру, що дозволяє максимально використовувати їхній потенціал. Це включає розробку стратегій забезпечення ресурсами, моніторинг їх використання та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, система забезпечення економічними ресурсами є основою успішного функціонування логістичної компанії. Її ефективність визначає здатність компанії досягати стратегічних цілей, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів і залишатися конкурентоспроможною в умовах постійних змін ринкового середовища. Інтеграція фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів у єдину систему управління є ключовим чинником, який сприяє сталому розвитку логістичних компаній.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Логістика є ключовим елементом ланцюга постачання, оскільки вона дозволяє ефективно управляти, координувати та контролювати ресурси,

необхідні для своєчасного, економічно вигідного та надійного переміщення товарів. У бізнесі успішна логістика означає підвищення продуктивності, зменшення витрат, оптимізацію управління запасами, раціональне використання складських площ, а також покращення якості обслуговування клієнтів і взаємодії з постачальниками. Завдяки ефективному транспортуванню можна мінімізувати або повністю усунути відходи, що стосується як часу, так і матеріальних ресурсів.

У сучасному світі вивчення логістики є надзвичайно важливим, оскільки підприємства значною мірою залежать від логістичних фахівців для підтримки виробничих та постачальних процесів. Опанування логістики є ключовим кроком для задоволення цієї критичної бізнес-потреби та побудови успішної кар'єри. Без логістики комерційна діяльність у її нинішньому вигляді просто зупинилася б.

Координація ресурсів, яка забезпечує своєчасну доставку та раціональне використання матеріалів, є критичним елементом, що може визначити успіх чи невдачу компанії. Ефективна координація дозволяє уникати затримок, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність і задовольняти вимоги клієнтів, створюючи конкурентні переваги. У протилежному випадку, неефективне управління ресурсами призводить до порушень у ланцюгу постачання, незадоволення клієнтів і, зрештою, негативно впливає на репутацію та фін

Ресурси як важливий фактор виробництва та ресурсне забезпечення суб'єктів господарювання є необхідними в усіх економічних системах. Розподіл ресурсів на окремі види (групи) базується на різних класифікаційних критеріях, таких як походження, економічна значущість, роль у суспільному виробництві, напрями та форми використання, кількісні й якісні характеристики, а також особливості їх застосування. ансові результати компанії.

Забезпечення економічними ресурсами потребує комплексного підходу, що враховує специфіку логістичної компанії, особливості ринку та вимоги клієнтів. Ефективна система управління ресурсами передбачає інтеграцію всіх

компонентів у єдину структуру, що дозволяє максимально використовувати їхній потенціал. Це включає розробку стратегій забезпечення ресурсами, моніторинг їх використання та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ
РЕСУРСАМИ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ (НА ПРИКЛАДІ ФОП КІСЕЛЬОВА
ОЛЬГА ВЛАДИСЛАВІВНА)

2.1 Сучасний стан фармацевтичної галузі України

Об'єктом дипломного дослідження обрано ФОП Кісельова Ольга Владиславівна – компанія, яка спеціалізується на логістичній фармації.

Логістичні компанії відіграють ключову роль у сучасній українській фармацевтиці, забезпечуючи безперебійні поставки товарів як для населення, так і для інших секторів.

Українська фармацевтична промисловість є провідною галуззю хімічного сектору, що формує значну частку національної економіки. За останні роки галузь утримувала позиції серед лідерів за економічними показниками та суттєво впливала на ВВП. Уряд визнав її пріоритетною для розвитку національної економіки.



Рисунок 2.1 – Роль фармацевтичної галузі в економіці

Джерело: за даними [12]

У 2023 році частка фармацевтичної індустрії у загальній реалізованій продукції промисловості України становила 1,6%, поділяючи друге місце з виробництвом автотранспортних засобів і поступаючись металургії (7%). Попри менші обсяги реалізації, фармацевтика демонструє вищу прибутковість, що забезпечує суттєві надходження до бюджету. За рік фармвиробники сплатили \$144 млн податків, а сектор торгівлі фармацевтичною продукцією додав ще \$424 млн. Для порівняння, металургія забезпечила \$334 млн податкових надходжень [12].

Фармацевтичні підприємства демонструють високу інвестиційну привабливість і здатність до зростання навіть у періоди криз. Українські компанії систематично інвестують у розвиток, створюючи робочі місця та посилюючи власні позиції на ринку.

Повномасштабне вторгнення РФ призупинило динамічне зростання ринку, який раніше забезпечував приріст у 10-12% щороку. У перший рік війни обсяг продажів скоротився на 5%, а споживання ліків у роздрібному секторі знизилося.

Попри це, українська фармацевтика продовжує розвиватися навіть у складних умовах. Галузь змогла адаптуватися, відновивши діяльність, і створила нові логістичні ланцюги для забезпечення ліками цивільного населення та армії. Завдяки систематичним інвестиціям, попиту на фармакологічні засоби в умовах війни та професіоналізму працівників, галузь утримала свої позиції.

Згідно з дослідженням компанії «Дарниця», фармацевтичний ринок України у 2023 році демонструє ознаки відновлення та зростання. Обсяг ринку лікарських засобів у грошовому вираженні зріс до \$4 млрд порівняно з \$3,6 млрд у 2022 році, причому 89% припало на аптечний сегмент, а 11% – на госпітальний. У натуральному вираженні ринок зріс з 927 млн до 959 млн упаковок, зокрема частка госпітального сегмента збільшилася з 9% до 12% (з 82 млн до 110 млн упаковок).

Попри зростання, частка держзакупівель залишається низькою через обмежене фінансування та надходження гуманітарної допомоги. Госпітальні закупівлі скоротилися з рекордних \$891 млн у 2021 році до \$398 млн у 2022 році

та \$432 млн у 2023 році.

Аптечний сегмент показав відновлення: обсяг продажів у грошовому вираженні зріс на 9,4%, досягнувши \$3,6 млрд, що свідчить про зростання вартості лікарських засобів. У натуральному вираженні продажі також трохи зросли – з 845 млн до 849 млн упаковок. Кількість аптек за рік зросла на 4,9%, до 17,8 тис., хоча це все ще менше на 14,5% порівняно з 2021 роком через війну та закриття точок на окупованих територіях.

Вагомий внесок у зростання аптечних продажів зробила електронна комерція: її частка збільшилася з 6% до 12%, а загальний обсяг онлайн-продажів ліків сягнув \$400 млн.

Українські фармацевтичні компанії продовжують нарощувати виробництво і за кількістю проданої продукції випереджають іноземних конкурентів. У 2023 році частка вітчизняних ліків у натуральному вираженні становила 63%, тоді як іноземних – 37%. Проте, через нижчу середню ціну українських препаратів, у грошовому вираженні ситуація протилежна: 37% припадає на українські компанії, а 63% – на закордонні [37].

Серед лідерів аптечних продажів у грошовому вираженні три з п'яти компаній – українські (рис. 2.2). Перше місце займає «Фармак» із продажами на \$206 млн (5,8% ринку), друге – «Дарниця» із \$195 млн (5,5%). Також у п'ятірку входять Teva (Ізраїль) – \$134 млн (3,8%), Асіно (Швейцарія) – \$124 млн (3,5%) та «Артеріум» – \$124 млн (3,5%).

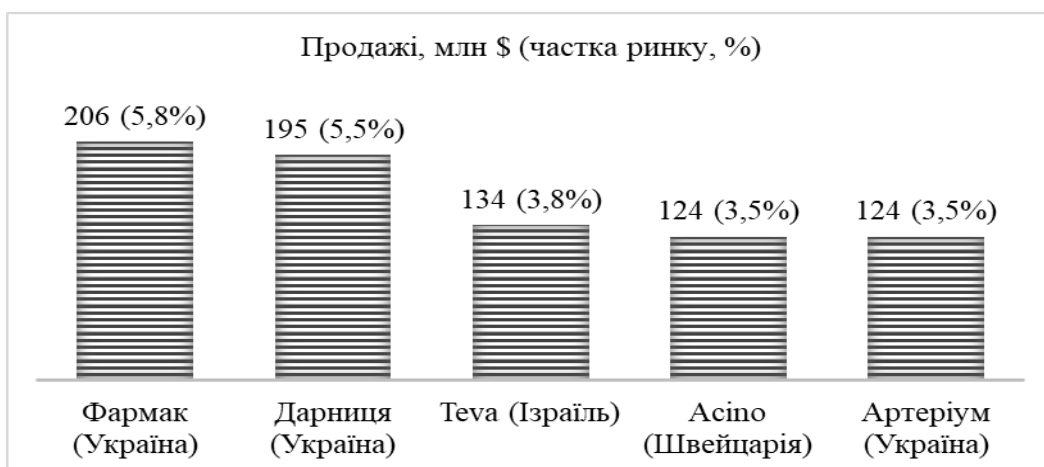


Рисунок 2.2 – Лідери аптечних продажів у 2023 році

Джерело: за даними [37]

За останні 11 років частка українських компаній серед десятки лідерів ринку зростає з 42% до 56%, що свідчить про поступове посилення позицій вітчизняної фармацевтики.

У 2023 році імпорт фармацевтичної продукції в Україну зріс на 12,6% порівняно з 2022 роком, досягнувши \$2,142 млрд після скорочення на 37,8% у попередньому році. Лідером серед країн-експортерів залишилася Німеччина, яка поставила продукцію на \$414,9 млн. За нею слідує Індія (\$184,6 млн) та Франція (\$177,4 млн), які разом охоплюють близько 75% імпорту серед п'яти основних країн-постачальників протягом останніх років (рис.2.3).

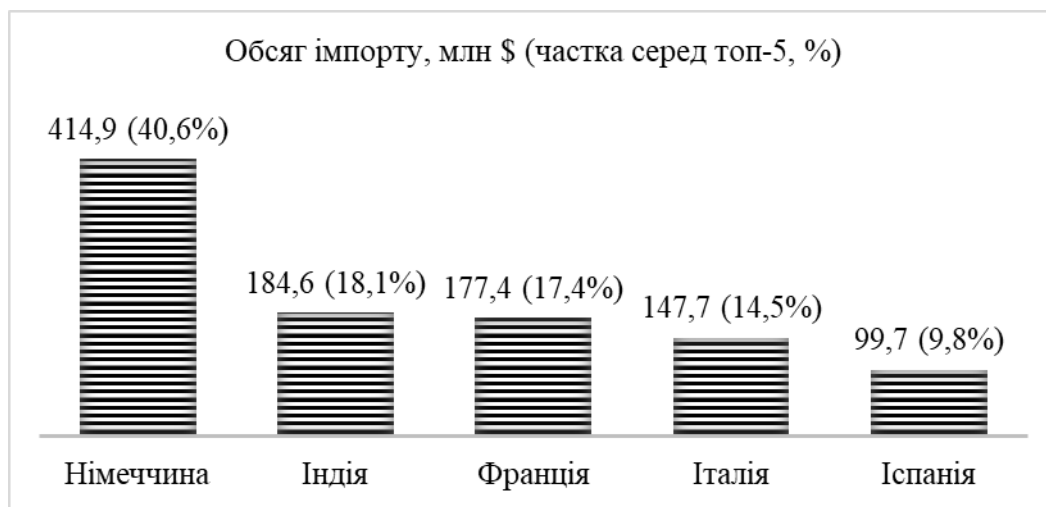


Рисунок 2.3 – П'ятірка найбільших експортерів фармацевтичної продукції в Україну в 2023 році

Джерело: за даними [37]

До п'ятірки найбільших експортерів також увійшли Італія (\$147,7 млн) та Іспанія (\$99,7 млн), яка цього року витіснила Словенію. Частка фармацевтичної продукції у загальному імпорті до України у 2023 році склала 3,4%.

Сектор має значний потенціал для розвитку, зокрема на міжнародних ринках. Українські фармацевтичні підприємства оснащені сучасними технологіями, відповідають міжнародним стандартам і здатні випускати високоякісну продукцію, що створює основу для подальшого зростання.

У 2022 році експорт українських лікарських засобів скоротився на 24%, знизившись із \$315 млн до \$238 млн через руйнування, логістичні проблеми та

припинення продажів до РФ і Білорусі. У 2023 році ситуація почала покращуватися, і обсяг експорту зріс на 17,2%, досягнувши \$279 млн.

Узбекистан залишається найбільшим покупцем української фармпродукції, закупивши ліків на \$53,4 млн, трохи більше, ніж у 2022 році. До топ-5 покупців вітчизняної фармацевтичної продукції також входять Литва (\$38 млн), Казахстан (\$28 млн), Грузія (\$24,9 млн) та Молдова (\$15,2 млн) (рис. 2.4). Загалом українські фармовиробники експортують продукцію до майже 50 країн світу.



Рисунок 2.4 – Найбільші покупці української фармпродукції у 2023 році, млн \$

Джерело: за даними [37]

Експорт до Європейського Союзу значно зріс: частка українських ліків у ЄС досягла 20,9% від загального експорту, порівняно з 16,4% у 2022 році та лише 6,7% у 2021 році. Це пов'язано із пошуком нових ринків, а також збільшенням попиту серед українських мігрантів у Європі.

Частка фармацевтичної продукції в загальному експорті України у 2023 році становила 0,8%.

Ланцюжок реалізації лікарських препаратів включає виробників, дистриб'юторів і роздрібних продавців (аптеки або медичні заклади). Через невеликі обсяги закупівель аптеки не є вигідними клієнтами для виробників, а самі роздрібні продавці часто стикаються з труднощами при виборі асортименту

та умов постачання. Хоча інколи укладаються прямі контракти між великими аптечними мережами та виробниками, це трапляється рідко.

Основними постачальниками фармпродукції є виробники, представництва іноземних компаній, імпортери та оптові торговці. Дистриб'ютори відіграють ключову роль, забезпечуючи функціонування госпітального, державного та комерційного сегментів ринку, а також узгоджуючи інтереси виробників, роздрібних продавців, медичних організацій і держави.

В Україні дистриб'ютори виконують не лише логістичні функції, як на заході, але й активно працюють над маркетингом і розвитком каналів збуту через економічну нестабільність і високу конкуренцію.

Серед провідних дистриб'юторів українського ринку виділяють:

- ТОВ «БадМ» – найбільший дистриб'ютор фармацевтичної продукції;
- БЦ «Фармація» – спеціалізується на торгівлі специфічними лікарськими засобами;
- «Корекс – Україна» – займається логістикою клінічних досліджень у Східній Європі;
- «Людміла – Фарм» – провідний дистриб'ютор у госпітальному секторі;
- СП «Оптіма – Фарм», «Вента ЛТД» і ВАТ «Фармпланета» – серед лідерів фармдистрибуції;
- ПАТ «Медфармком – Центр» – стабільний гравець ринку.

Дистриб'ютори формують структуру ринку та сприяють зростанню обігу лікарських засобів, адаптуючись до викликів ринку.

Таким чином, фармацевтичний ринок України характеризується різноплановою конкуренцією, яка формується під впливом економічної кон'юнктури та особливостей розвитку окремих сегментів. Основні види конкуренції та фактори впливу включають:

- 1) конкуренція між національними та іноземними виробниками. Українські компанії змагаються зі світовими лідерами, а також з потенційними новими гравцями, які планують вихід на ринок;
- 2) конкуренція між товарними групами. Існує значний тиск з боку

замінників: генеричних препаратів, біологічних добавок, а також оригінальних медикаментів;

3) змагання в логістичних ланцюгах. Конкуренція охоплює поставки фармацевтичної продукції, боротьбу за домінування в аптечному та госпітальному сегментах, а також контроль над каналами розподілу;

4) гуртово-роздрібна торгівля. На цьому рівні формується конкуренція між аптечними мережами, гуртовими складами та організаціями, які розширюють свої послуги, що ускладнює ринкову динаміку;

5) тиск з боку кінцевих споживачів. завдяки доступу до інформації споживачі стали більш обізнаними про властивості препаратів, що створює додатковий виклик для виробників і продавців. Популярність приватних медичних кабінетів і електронних систем обслуговування посилює конкуренцію в сегменті консультацій.

Подальший розвиток фармацевтичного ринку значною мірою залежить від стабільності в державі, темпів післявоєнного відновлення та ефективної взаємодії між державою й учасниками ринку.

2.2 Аналіз забезпечення економічними ресурсами ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

Об'єктом дослідження є ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна», що спеціалізується на оптовій торгівлі фармацевтичними товарами.

Статус фізичної особи – підприємця означає офіційне визнання права особи на здійснення підприємницької діяльності. Це включає самостійну, ініціативну, систематичну господарську діяльність, що виконується на власний ризик і спрямована на досягнення економічних чи соціальних результатів, а також отримання прибутку.

Фізична особа – підприємець має право займатися підприємництвом, не

створюючи установчих документів і не формуючи статутний капітал. Вона може використовувати власне майно для своєї діяльності, наймати працівників, отримувати доходи без обмежень (залежно від обраної системи оподаткування) та відкривати банківські рахунки за кордоном.

Серед обов'язків фізичної особи – підприємця є необхідність отримувати ліцензії для певних видів діяльності, дотримуватись податкових зобов'язань, а також вести облік своєї господарської діяльності відповідно до законодавства.

Фізична особа підприємець Кісельова Ольга Владиславівна зареєстрована та взята на облік платником податків 28.07.2005 року. Основне місце діяльності знаходиться за адресом: Україна, Дніпропетровська обл., Новомосковський р-н, місто Новомосковськ, вул. Подолянська. Підприємець орендує офісне приміщення по вулиці Підволочиське шосе.

Основний код виду економічної діяльності: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами. Інші види діяльності: 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

У своєї діяльності досліджуване підприємство керується чинним законодавством України. Фінансово-господарську діяльність здійснює відповідно до мети та предмету діяльності, визначених Статутом та відповідно до основних напрямків діяльності. Для провадження економічної діяльності має відповідну ліцензію.

Обов'язковими умовами для отримання ліцензії щодо оптової торгівлі фармацевтичними товарами є:

- наявність матеріально-технічної бази, яка відповідає нормам реалізації та зберігання товару;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- здійснення контролю якості товару;
- виконання всіх стандартів і норм, які стосуються санітарного стану приміщень.

Підприємство ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» володіє 3 аптеками

(приміщення на орендних правах), через які здійснює роздрібну реалізацію фармацевтичних препаратів та лікарських засобів, також орендує офісне приміщення.

Особливо важливим для підприємства є вибір виду транспорту. Транспортування лікарських препаратів вимагає чіткого дотримання всіх заходів обережності, так як вони відносяться до групи крихких вантажів. Основною метою перевезення фармацевтичної продукції є доставка медикаментів без втрати ними первинних властивостей і зі збереженням лікувального ефекту. Для цього важливе створення необхідного температурного режиму, детальне опрацювання маршруту для запобігання можливих затримок в дорозі.

Враховуючи велику частку логістичних операцій у постачанні лікарських засобів, підприємство використовує власний транспорт (5 транспортних одиниць) для їх перевезення. Основними перевагами власного транспорту є можливість його адаптації до міжнародних стандартів якості, що регулюють процес транспортування лікарських засобів, а також контроль за чистотою та технічним станом транспортних засобів. Також досліджуване підприємство залучає орендований транспорт.

Усі транспортні засоби - марки Mercedes Benz, кожен з них оснащений системою GPS - стеження. Підприємство використовує GPS-навігаційне програмне забезпечення для планування маршрутів з урахуванням: завантаженості доріг - для уникнення перевантажених ділянок доріг; дорожніх умов – для вибору оптимального маршруту відповідно до стану дорожнього покриття; терміну доставки - щоб забезпечити своєчасну доставку продукції.

Також підприємство використовує систему TMS (Transport Management System) для наступних цілей: відстеження вантажів - для моніторингу переміщення вантажу в режимі реального часу; управління доставкою – аналіз дотримання умов доставки; оптимізації транспортних витрат – вибір найбільш економічних маршрутів.

Отже, при транспортуванні лікарських засобів підприємство дотримується вимог, передбачених законодавством України, а саме:

- використання спеціалізованого транспорту, який обладнаний для транспортування медикаментів і здатний долати великі відстані;
- дотримання санітарно-гігієнічних вимог: транспортний засіб повинен бути чистим, неприйнятним є присутність сторонніх запахів, перед відправкою кожної партії лікарських засобів автомобіль обов'язково дезінфікується;
- забезпечення належного рівня захисту кузова: неприпустимим є потрапляння прямого сонячного світла, опадів на фармакологічну продукцію, різка зміна температури в фургоні, також медикаменти не повинні піддаватися механічним впливам, особливо це стосується таблеток в блістерах;
- надійна упаковка ліків у міцну тару;
- обладнання навантажувального місця навісом;
- правильна укладка: між коробками не повинно бути вільного місця також найбільш тендітна продукція укладається зверху і міцно фіксується;
- відповідне маркування кожного з об'єктів.

Слід зазначити, що обсяг перевезень фармацевтичної продукції транспортом підприємства становить близько 100 м³ в день, географія логістичних перевезень - Дніпропетровська, Донецька, Харківська, Запорізька, Кіровоградська, Полтавська області.

Готова фармацевтична продукція зберігається на спеціалізованих складах, що відіграють ключову роль у логістичному ланцюзі між виробниками та споживачами. Функція складування необхідна через різницю в циклах виробництва та споживання, що дозволяє вирівнювати невідповідності в часі, кількості та асортименті замовленої продукції.

Щоб здійснювати оптовий продаж товару ФОП Кісельова Ольга Владиславівна має складський комплекс (у власності). Площа комплексу складає близько 1000 квадратних метрів. На території комплексу знаходиться приміщення для прийому, зберігання і реалізації товару. Перед кожним входом в склад є майданчики для завантаження\розвантаження товару.

Необхідно зазначити, що склад знаходиться в окремій одноповерховій споруді. Мінімальна відстань до інших споруд:

- 60 метрів до житлових споруд;
- 80 метрів до громадських споруд;
- 30 метрів до виробничих споруд.

Для зберігання психотропних, отруйних і легкозаймистих речовин, обладнано спеціальні зони для їх зберігання, окремо від інших речовин.

ФОП Кісельова Ольга Владиславівна для ефективного ведення господарської діяльності забезпечене відповідним персоналом. Варто зазначити, що згідно чинного законодавства, підприємству, яке здійснює оптову торгівлю товаром, зобов'язане мати в своєму штаті провізора, фармацевта і завідувача складом. У цих співробітників повинні бути відповідні дипломи, які підтверджують їх освіту, адже тільки провізори і фармацевти можуть продавати товар.

Згідно наведеного в додатку А штатного розпису, чисельність працівників ФОП Кісельова Ольга Владиславівна у 2023 році складає 40 осіб. Аналіз забезпеченості компанії трудовими ресурсами представлено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Структура працівників ФОП Кісельова Ольга Владиславівна у 2021-2023 рр.

Показники, осіб	2021	2022	2023	Абсолютні показники		Відносні показники	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Середньооблікова чисельність працівників	46	42	40	-4	-2	-0,09	-0,05
У тому числі:							
- працівники	19	18	17	-1	-1	-0,05	-0,06
- керуючий персонал	6	5	5	-1	0	-0,17	0,00
- фаховий персонал	21	19	18	-2	-1	-0,10	-0,05

Джерело: складено автором за даними ФОП Кісельова Ольга Владиславівна

Протягом 2021-2023 років спостерігається тенденція до зменшення середньооблікової чисельності працівників у ФОП Кісельова Ольга Владиславівна. Загальна кількість працівників зменшилася з 46 у 2021 році до 40 у 2023 році, що свідчить про скорочення персоналу на 13% за два роки.

Основні зміни торкнулися фахового персоналу, чисельність якого зменшилася на 3 особи (-14,3%), що свідчить про оптимізацію витрат та зниження потреби у спеціалізованих кадрах. Чисельність керуючого персоналу зменшилася лише на одну особу у 2022 році, а у 2023 році залишилася незмінною, що може вказувати на збереження управлінської структури.

Найбільші темпи скорочення спостерігалися у 2021-2022 роках, коли середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 4 особи (-9%), а у 2022-2023 роках темпи скорочення знизилися (-5%). Це може вказувати на стабілізацію після періоду активного скорочення персоналу.

Загалом, скорочення персоналу спричинене як економічними факторами, так і зміною бізнес-стратегії підприємства. Як зазначалось раніше, повномасштабне вторгнення РФ призупинило динамічне зростання фармацевтичного ринку. У перший рік війни обсяг продажів скоротився на 5%, а споживання ліків у роздрібному секторі знизилось.

Для дослідження ефективності забезпеченості компанії ресурсним потенціалом проаналізуємо показники в табл. 2.2. Варто зазначити, що ресурсний потенціал підприємства визначається наявністю майна, сформованого за відповідними джерелами фінансових надходжень. Майновий стан суб'єкта господарювання характеризується кількістю і якістю активів, які відображені в балансі підприємства. В процесі аналізу необхідно здійснити об'єктивну оцінку вартості майна (ресурсів) в цілому, а також тієї частки, що знаходиться реально у власності і розпорядженні підприємства.

Результати проведення аналізу майнового стану підприємства ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» представлено в табл. 2.2.

Аналіз динаміки показників майнового стану ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки свідчить про нестабільність у структурі активів і капіталу підприємства. Загальна вартість активів у 2022 році зросла на 1 368,7 тис. грн, що відповідає позитивній тенденції розвитку. Однак у 2023 році вона зменшилася на 1 553,5 тис. грн, що може вказувати на скорочення обсягів діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка показників майнового стану ФОП «Кісельова Ольга
Владиславівна» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Загальна вартість активів (майна), тис. грн.	12420,6	13789,3	12235,9	1368,7	-1553,5
Вартість необоротних активів, тис. грн.	2359,5	2530,6	2545,9	171,1	15,3
Вартість оборотних активів, тис. грн.	10061,1	11258,7	9690,0	1197,6	-1568,7
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	7505,3	8910,8	7287,8	1405,5	-1623,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1905,2	1619,6	1678,4	-285,6	58,9
Грошові кошти, тис. грн.	287,5	416,6	213,2	129,1	-203,4
Зареєстрований капітал, тис. грн.	500	500	500	0	0
Власний капітал, тис. грн.	2080,0	2772,0	1516,1	692,0	-1256,0
Залучений капітал, тис. грн.	10092,4	11200,5	10553,1	1108,1	-647,4
Поточні зобов'язання, тис. грн.	10092,4 5	11200,5 5	10553,1 4	1108,1	-647,4
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	-31,334	58,161	-863,17	89,5	-921,3
Коефіцієнт постійності активів	0,19	0,18	0,21	-0,01	0,02
Коефіцієнт мобільності активів	0,81	0,82	0,79	0,01	-0,02
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	0,23	0,22	0,26	-0,01	0,04
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	4,26	4,45	3,81	0,18	-0,64
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,32	0,39	-0,01	0,07

Джерело: розраховано автором за даними ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

Вартість необоротних активів має стабільну позитивну динаміку, що свідчить про поступове оновлення основних засобів. Проте вартість оборотних активів, яка є ключовим показником фінансової гнучкості підприємства, у 2023

році знизилася на 1 568,7 тис. грн. Це може свідчити про зменшення обсягів запасів або проблеми з фінансуванням оборотного капіталу.

Особливу увагу варто звернути на зміну вартості матеріальних оборотних активів. У 2022 році цей показник зріс на 1 405,5 тис. грн, що могло бути спричинено збільшенням закупівель товарів для подальшого продажу. Проте у 2023 році він значно знизився (-1 623,0 тис. грн), що може бути наслідком реалізації запасів без відповідного поповнення або зниження попиту.

Дебіторська заборгованість у 2023 році зросла на 58,9 тис. грн, що може вказувати на можливі затримки у платежах або на збільшення товарного кредитування клієнтів. Грошові кошти у 2023 році скоротилися на 203,4 тис. грн, Власний капітал зменшився на 1 256,0 тис. грн, що може свідчити про отримання збитків. Залучений капітал знизився на 647,4 тис. грн, що може бути результатом повернення позик або зменшення кредитування. Поточні зобов'язання скоротилися, що може свідчити про розрахунок із кредиторами.

Робочий капітал у 2023 році став від'ємним, що є негативною тенденцією та може свідчити про дефіцит оборотного капіталу.

Аналіз коефіцієнтів структури активів демонструє зниження мобільності активів у 2023 році, що вказує на зменшення частки оборотних активів у загальній структурі майна підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс у 2023 році, що може свідчити про недостатність інвестицій у їх оновлення.

Отже, підприємство у 2022 році демонструвало позитивну динаміку зростання активів та власного капіталу, проте у 2023 році відбулося зниження його ключових показників. Особливо тривожним є зменшення оборотного капіталу, власного капіталу та грошових коштів, що може свідчити про фінансові труднощі. Необхідно зменшити боргове навантаження, оптимізувати запаси та посилити контроль за фінансовими потоками.

2.3 Дослідження фінансово-економічного стану ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

Проведемо розрахунок основних економічних показників підприємства ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» на основі фінансової звітності за 2021–2023 роки та заповнимо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2250,8	2812,4	2345,9	561,6	-466,4	24,9	-16,6
Валовий прибуток, тис. грн.	299,1	483,0	182,8	183,9	-300,2	61,5	-62,2
Чистий прибуток, тис. грн.	186,6	308,8	149,8	122,2	-159,0	65,5	-51,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	46	42	40	-4	-2	-8,7	-4,8
Середньорічна вартість необоротних активів	2041,9	2472,4	2483,2	430,5	10,8	21,1	0,4
Середньорічна вартість оборотних активів	8681,2	10636,6	10370	1955,4	-265,9	22,5	-2,5
Фондовіддача, грн	1,10	1,14	0,94	0,04	-0,19	x	x
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,26	0,26	0,23	0,01	-0,04	x	x
Продуктивність праці, тис. грн.	48,93	66,98	58,65	18,03	-8,31	36,8	-12,4
Рентабельність господарської діяльності, %	8,29	10,98	6,38	2,69	-4,59	x	x

Джерело: розраховано автором за даними ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки демонструє нестабільність фінансових результатів підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 561,6 тис. грн (або на 24,9%) порівняно з 2021 роком, що свідчить про ефективну діяльність у цей

період. Однак у 2023 році спостерігається значне зниження доходу на 466,4 тис. грн (-16,6%), що може бути пов'язане із зниженням попиту або проблемами з постачанням товарів.

Валовий прибуток у 2022 році зріс на 183,9 тис. грн (+61,5%), але у 2023 році зменшився на 300,2 тис. грн (-62,2%), що може свідчити про зростання собівартості товарів або зниження цінової маржі. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку: у 2022 році він зріс на 122,2 тис. грн (+65,5%), а у 2023 році зменшився на 159,0 тис. грн (-51,5%). Це вказує на суттєве погіршення фінансових результатів підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році скоротилася на 4 особи (-8,7%), а у 2023 році зменшилась ще на 2 особи (-4,8%). Це може свідчити про вплив економічних факторів, спричинених військовими діями, та зміною бізнес-стратегії підприємства.

Середньорічна вартість необоротних активів зростає, хоча у 2023 році темпи зростання значно уповільнилися. Середньорічна вартість оборотних активів зросла у 2022 році на 1955,4 тис. грн (+22,5%), але у 2023 році знизилася на 265,9 тис. грн (-2,5%), що може свідчити про зменшення товарних запасів або фінансових ресурсів.

Фондовіддача у 2022 році покращилася, але у 2023 році знизилася, що свідчить про погіршення ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також знизився у 2023 році, що може вказувати на проблеми з реалізацією продукції або затримки у продажах.

Продуктивність праці у 2022 році значно зросла (+18,03 тис. грн), у 2023 році зменшилася на 8,32 тис. грн, що може бути наслідком скорочення продажів.

Рентабельність господарської діяльності у 2022 році зросла на 2,69%, але у 2023 році впала на 4,59%, що свідчить про зниження прибутковості бізнесу.

Загалом, у 2022 році підприємство демонструвало позитивну динаміку економічних показників, однак у 2023 році відбулося значне погіршення фінансових результатів, що може бути пов'язано як із зовнішніми факторами (ринкова ситуація, попит, конкуренція), так і з внутрішніми проблемами

(підвищення собівартості, проблеми з управлінням ресурсами). В умовах війни підприємство зіштовхнулося з економічними викликами, що вплинуло на рентабельність (-4,59% у 2023 році). Для стабілізації необхідно переглянути стратегію управління витратами та адаптуватися до змін ринку.

З метою проведення дослідження доходу ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» необхідно провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів господарської діяльності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).	2250,8	2812,4	2345,9	561,56	-466,42
Інші операційні доходи.	254,2	412,8	200,8	158,57	-211,95
Інші доходи	184,6	206,7	105,3	22,07	-101,44
Разом	2689,6	3431,8	2652,0	742,20	-779,81

Джерело: розраховано автором за даними ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

У 2022 році підприємство показало зростання доходів (+27,6%), що свідчить про стабільну роботу. Однак у 2023 році відбулося значне зниження (-22,7%), що, ймовірно, спричинено війною, падінням купівельної спроможності та порушенням логістичних ланцюгів.

Чистий дохід від реалізації скоротився (-16,6%), а інші операційні доходи впали більш ніж удвічі (-51,3%), що вказує на зменшення додаткових фінансових надходжень.

Підприємству варто переглянути канали збуту, адаптувати асортимент до змінених ринкових умов та розширити клієнтську базу, щоб зменшити негативний вплив економічних потрясінь.

Прибуток відіграє важливу роль, будучи головною метою підприємницької діяльності, основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства. Прибуток ФОП «Кісельова Ольга

Владиславівна» - це фінансовий результат його діяльності, який найточніше відображає ефективність реалізації продукції, рівень організації, стан продуктивності праці, рівень собівартості. До того ж це і основа для розвитку підприємства і запорука добробуту персоналу.

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за даними фінансової звітності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів діяльності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Валовий прибуток, тис. грн.	299,1	483,0	182,8	183,91	-300,22
Операційний прибуток, тис. грн.	235,7	538,0	189,4	302,32	-348,59
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	278,0	467,6	219,5	189,57	-248,05
Чистий прибуток, тис. грн.	186,6	308,8	149,8	122,18	-158,99

Джерело: розраховано автором за даними ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

Фінансові результати ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» демонструють нестабільність. У 2022 році валовий (+61,5%) та чистий прибуток (+65,5%) зросли, що свідчить про ефективне управління бізнесом. Проте у 2023 році прибутковість різко впала (чистий прибуток -51,5%), що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням попиту, подорожчанням ресурсів та військовими викликами.

Операційний прибуток у 2023 році скоротився на 64,8%, що вказує на зростання витрат або зниження ефективності діяльності. В умовах воєнного стану підприємству варто оптимізувати витрати, посилити контроль за рентабельністю та шукати нові ринки збуту для стабілізації фінансових показників.

Одним з найголовніших показників оцінювання фінансового потенціалу підприємства є сформований рівень ліквідності його майна. Ліквідність

(платоспроможність) – це показник фінансової стабільності, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення.

Аналіз головних показників ліквідності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» будемо вести виходячи з даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»
за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,86	0,95	0,98	0,09	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,18	0,18	-0,04	0,00
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,17	0,20	0,12	0,03	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,02	0,01	-0,02
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-31,3	58,2	-863,2	89,49	-921,33
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	81,0	81,6	79,2	0,64	-2,45

Джерело: розраховано автором за даними ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

Показники ліквідності у 2022 році покращилися: загальний коефіцієнт покриття зріс до 0,95, що свідчило про зміцнення платоспроможності. Однак у 2023 році спостерігалося погіршення: коефіцієнт швидкої ліквідності залишився низьким (0,18), а абсолютна ліквідність впала (-0,02), що вказує на дефіцит грошових коштів. Чистий оборотний капітал у 2023 році значно зменшився (-921,3 тис. грн), що може свідчити про проблеми з фінансуванням поточних зобов'язань. Зниження частки оборотних активів (-2,45%) також погіршує фінансову гнучкість. Таким чином, у 2023 році ситуація значно погіршилася – знизилася всі ключові показники ліквідності, особливо абсолютної та швидкої ліквідності, що свідчить про збільшення ризику неплатоспроможності. Це може бути наслідком зменшення доходів, збільшення витрат або невдалого управління оборотними активами. Рекомендується переглянути стратегію фінансування, оптимізувати оборотний капітал та контролювати рівень запасів для покращення

ліквідності.

Фінансова стійкість ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні й потенційні фінансові можливості. Вона безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючого суб'єкта. Насамперед, діагностику фінансової стійкості підприємства ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» будемо проводити з використанням коефіцієнтного підходу виходячи з даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,17	0,20	0,12	0,03	-0,08
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,81	0,81	0,86	0,00	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	5,97	4,97	8,07	-1,00	3,10
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	0,21	0,25	0,14	0,04	-0,10
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	4,85	4,04	6,96	-0,81	2,92
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	-0,04	0,03	-0,14	0,06	-0,17
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,03	0,04	0,02	0,01	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,02	0,02	-0,57	0,04	-0,59
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,21	0,25	0,14	0,04	-0,10

Джерело: розраховано автором за даними ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

Фінансова стійкість підприємства – цей показник у 2023 році впав до 0,12, а коефіцієнт фінансової залежності зріс до 8,07, що означає підвищення ризику нестабільності. Кредитне навантаження зросло, що збільшує фінансові ризики в умовах військового стану. Водночас коефіцієнт забезпечення запасів власним

капіталом у 2023 році став від'ємним (-0,14), що вказує на повну залежність від позикових коштів. Рекомендується зменшити боргове навантаження, оптимізувати витрати та залучати додаткові фінансові резерви для підвищення стійкості бізнесу.

Надзвичайно важливим вимірником фінансової стабільності та використання фінансового потенціалу є аналіз та оцінка ділової активності підприємства, що характеризується абсолютними і відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ділової активності ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Додана вартість, тис. грн.	267,7	465,1	214,8	197,41	-250,29
Коефіцієнт оборотності активів	0,18	0,20	0,19	0,02	-0,01
Тривалість обороту активів, дні	2014	1790	1904	-224,54	114,12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,22	0,25	0,24	0,03	-0,01
Тривалість обороту оборотних активів, дні	1632	1461	1508	-170,35	46,44
Коефіцієнт оборотності запасів	0,26	0,26	0,30	0,00	0,04
Тривалість обороту запасів, дні	1404	1396	1230	-7,32	-166,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,18	1,74	1,40	0,56	-0,34
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	309	210	261	-98,76	50,95
Тривалість операційного циклу, дні	1713	1606	1491	-106,08	-115,63
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,08	1,01	1,55	-0,07	0,53
Тривалість обороту власного капіталу, дні	337	360	236	22,47	-123,89
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,31	0,38	0,25	0,07	-0,13
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	1177	961	1460	-216,89	499,47
Тривалість фінансового циклу, дні	535	646	31	110,81	-615,10

Джерело: розраховано автором за даними ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна»

У 2022 році підприємство покращило показники ділової активності: оборотність активів зросла (+0,02), а тривалість їх обертання скоротилася (-224 дні). Проте у 2023 році спостерігалось уповільнення: зросли терміни погашення дебіторської заборгованості (+51 день) та кредиторської заборгованості (+499 днів), що вказує на проблеми з платіжною дисципліною.

Тривалість фінансового циклу у 2023 році значно скоротилася (-615 днів), що є позитивним сигналом. Однак погіршення оборотності капіталу та зростання ризику неплатежів в умовах війни вимагає жорсткішого контролю за фінансовими потоками та посилення роботи з дебіторами.

Фінансово-економічний стан підприємства зазнав суттєвих змін у 2023 році спостерігалось різке погіршення фінансових результатів, зумовлене зниженням доходів, зростанням боргового навантаження та погіршенням ліквідності. Основні проблеми включають падіння прибутковості (-51,5%), зниження власного капіталу (-1 256,0 тис. грн) та зростання кредиторської заборгованості. Це свідчить про залежність підприємства від позикових коштів і труднощі з платіжною дисципліною. Для стабілізації фінансового стану необхідно зменшити боргове навантаження, оптимізувати витрати, контролювати дебіторську заборгованість і шукати нові ринки збуту. Військовий стан вплинув на підприємство через порушення ланцюгів постачання, скорочення платоспроможності споживачів і зростання конкуренції. В умовах нестабільності для покращення фінансової ситуації необхідно переглянути витрати, знайти альтернативні джерела фінансування, активізувати роботу з дебіторами та адаптувати бізнес-стратегію до змінених ринкових умов. Стабілізація діяльності потребує посилення контролю за фінансовими потоками, оптимізації ресурсів і пошуку нових можливостей для збільшення доходів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Українська фармацевтична промисловість є провідною галуззю хімічного сектору, що формує значну частку національної економіки. За останні роки галузь утримувала позиції серед лідерів за економічними показниками та суттєво впливала на ВВП. Уряд визнав її пріоритетною для розвитку національної економіки.

Логістичні компанії відіграють ключову роль у сучасній українській фармацевтиці, забезпечуючи безперебійні поставки товарів як для населення, так і для інших секторів.

Об'єктом дослідження є ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна», що спеціалізується на оптовій торгівлі фармацевтичними товарами. У своїй діяльності досліджуване підприємство керується чинним законодавством України. Фінансово-господарську діяльність здійснює відповідно до мети та предмету діяльності, визначених Статутом та відповідно до основних напрямків діяльності. Для провадження економічної діяльності має відповідну ліцензію. Підприємство забезпечене матеріально-технічною базою, яка відповідає нормам реалізації та зберігання товару, кваліфікованим персоналом, що дозволяють здійснювати йому господарську діяльність на належному рівні. Щоденний обсяг перевезень фармацевтичної продукції транспортом підприємства становить близько 100 м³ в день, географія логістичних перевезень - Дніпропетровська, Донецька, Харківська, Запорізька, Кіровоградська, Полтавська області.

Фінансово-економічний стан ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» у 2021–2023 роках характеризується значною нестабільністю, що значною мірою пов'язано з дією військового стану в Україні. Якщо у 2022 році спостерігалось зростання доходів, прибутковості та покращення ліквідності, то у 2023 році ситуація погіршилася через падіння попиту, зростання витрат і загальні економічні труднощі.

Зменшення чистого прибутку та скорочення власного капіталу у 2023 році свідчить про підвищення фінансових ризиків і збільшення залежності від

позикових коштів. Ліквідність підприємства також знизилася, що ускладнило виконання поточних фінансових зобов'язань. Погіршення оборотності активів та зростання дебіторської заборгованості вказує на ускладнення у взаєморозрахунках, що може бути наслідком загальної кризи в економіці та порушень логістичних процесів.

Військовий стан вплинув на підприємство через порушення ланцюгів постачання, скорочення платоспроможності споживачів і зростання конкуренції. В умовах нестабільності для покращення фінансової ситуації необхідно переглянути витрати, знайти альтернативні джерела фінансування, активізувати роботу з дебіторами та адаптувати бізнес-стратегію до змінених ринкових умов. Стабілізація діяльності потребує посилення контролю за фінансовими потоками, оптимізації ресурсів і пошуку нових можливостей для збільшення доходів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні інструменти та напрямки удосконалення діяльності логістичних підприємств

Логістичні послуги відіграють важливу роль у транспортуванні сировини та комплектуючих на виробництво, а також у доставці готової продукції на склад. Застосування різноманітних логістичних інструментів є невід'ємною частиною формування та реалізації логістичних ланцюгів. В умовах сучасної економіки спостерігається тенденція до збільшення посередницьких логістичних операцій, що значною мірою впливає на організацію комерційного посередництва [8].

Хоча структура комерційного посередництва варіюється в різних країнах, загальні принципи його розвитку залишаються схожими. Наприклад, у США функціонує приблизно 20 різновидів посередницьких структур, тоді як у Японії їхня кількість перевищує 120 000. Важливість комерційних посередників у логістичній сфері зростає, оскільки вони надають такі послуги, як зберігання, сортування та пакування товарів, що сприяє кращій взаємодії між виробниками та кінцевими споживачами [47].

У США логістична система включає міжнародних і внутрішніх експедиторів, незалежних агентів, брокерів, а також асоціації вантажовідправників. Водночас із зростанням ролі організацій, що займаються закупівлею та реалізацією продукції між виробниками й споживачами, розбіжності між комерційними структурами промислових підприємств та незалежними посередниками поступово зменшуються. Це пояснюється посиленням конкуренції на ринку збуту. Наприклад, у США незалежні посередники здійснюють 53% загального обсягу продажу продукції виробничо-технічного призначення, тоді як на промислових оптовиків припадає 41% [18].

Розширення автоматизації та впровадження інтегрованих операцій, що базуються на довгострокових контрактах або акціонерній власності, сприяє як оперативному, так і стратегічному розвитку логістичних систем. Зовнішнє середовище зовнішньоекономічного посередництва можна розглядати як сукупність підсистем "надсистеми", серед яких ключову роль відіграє економіка. У сфері вантажного транспорту, особливо в разі участі іноземних компаній, основне значення має забезпечення безперервного руху товарів від виробника до кінцевого споживача. При цьому транспортна інфраструктура виступає головним об'єктом дослідження транспортної логістики [18].

В інших країнах також були впроваджені системи платного користування дорогами. Наприклад, Австрія стала однією з перших країн, яка 1 січня 2004 року запровадила систему Lkw-Maut in Österreich. Це рамкова система, у межах якої плата за проїзд стягується автоматично через зчитувач, встановлений на транспортному засобі, під час його проходження через контрольну рамку. На сьогоднішній день в Австрії та Німеччині діє єдина супутникова система збору дорожніх платежів TOLL2GO [35].

Рівень розвитку логістики в зарубіжних країнах значно перевищує аналогічний рівень у нашій державі. Для покращення ефективності функціонування логістичної системи, зокрема транспортної інфраструктури, пропонується впровадження заходів, спрямованих на скорочення транспортних витрат. Одним із ключових аспектів у цій сфері є застосування сучасних комп'ютерних програм для управління процесами перевезень [35].

Для ефективного управління підприємствами доцільно використовувати сучасні програмні рішення для організації транспортних перевезень. Однак більшість із них не забезпечують можливості відстеження місцезнаходження транспортних засобів у реальному часі. Для вирішення цієї проблеми рекомендується впровадження систем GPS-моніторингу, які дозволяють здійснювати контроль за транспортом, використовуючи супутникові технології.

Одним із ефективних рішень є впровадження телеметричних систем, що забезпечують моніторинг транспорту завдяки встановленому на транспортних

засобах обладнанню. Такі системи надають низку переваг, зокрема контроль витрат пального, автоматичний облік заправок і зливів, а також надійність і довговічність обладнання. Усі елементи моніторингу проходять попереднє тестування, що гарантує їхню стабільну роботу та високу точність визначення місцезнаходження транспорту. Завдяки використанню таких технологій компанія отримує можливість контролювати переміщення своїх транспортних засобів, що сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів і зниженню витрат [42].

Традиційні методи скорочення логістичних витрат можна поділити на кілька основних напрямків. Одним із ключових підходів є оптимізація ланцюга поставок, що передбачає детальний аналіз і перегляд існуючих логістичних процесів із метою усунення неефективних операцій, які не додають додаткової вартості.

Ще одним важливим інструментом є проведення переговорів із партнерами щодо перегляду умови постачання та ціноутворення, що сприяє зниженню загальних витрат. Підтримка партнерів також відіграє значну роль у мінімізації витрат. Це може реалізовуватися через проведення спеціальних програм розвитку бізнесу або навчальних семінарів для постачальників і клієнтів, що допомагає їм ефективніше управляти своїми ресурсами.

Контроль над витратами забезпечується завдяки інтегрованому управлінню витратами, що включає як пряму, так і зворотну інтеграцію логістичних процесів.

Пошук альтернативних ресурсів та процесів також є ефективним способом зниження витрат. Компанії прагнуть знаходити економічно вигідніші рішення для певних логістичних операцій, що дозволяє оптимізувати витрати без втрати якості послуг.

Ефективна координація з постачальниками та клієнтами сприяє покращенню взаємодії в логістичному ланцюзі, що позитивно впливає на загальну продуктивність і скорочує втрати через неузгодженість дій.

Компенсація витрат є ще одним інструментом оптимізації, який

передбачає балансування зростаючих витрат у певній частині логістичного ланцюга шляхом їхнього скорочення в іншій.

Впровадження інноваційних методів та передових технологій дозволяє значно підвищити продуктивність і ефективність логістичних процесів.

Раціональне використання ресурсів і грамотне управління внутрішніми активами підприємства допомагають мінімізувати логістичні витрати та забезпечити оптимальне функціонування логістичних систем [48].

Таким чином, ефективне управління логістичними процесами значною мірою залежить від керівництва компанії. Виконання зазначених вище рекомендацій та постійний моніторинг новітніх логістичних тенденцій дозволяють підприємствам знижувати витрати та покращувати ефективність своєї діяльності. Крім того, важливу роль у цьому відіграють професійний розвиток персоналу та раціональне використання матеріальних і нематеріальних активів компанії [48].

Логістичні системи є складними структурами, що залежать від багатьох факторів. Для ефективного управління ними необхідно враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також їхню динамічність. У цьому контексті важливу роль відіграє процес оптимізації логістичної системи, який передбачає пошук найкращих варіантів функціонування серед усіх можливих альтернатив [39].

Оптимізаційні заходи спрямовані на визначення найефективнішого стану логістичної системи, що забезпечує виконання основних логістичних завдань. У цьому процесі особливе значення має управління запасами, яке включає такі ключові аспекти: визначення оптимальних обсягів обробки замовлень, вибір технологічних рішень для їхнього виконання, впровадження сучасних методів документообігу (включаючи електронний документообіг), а також оптимізація витрат, пов'язаних із виконанням логістичних операцій. Важливим елементом цього процесу є також підвищення стандартів післяпродажного обслуговування, пов'язаного з обробкою замовлень

Щодо управління постачанням і закупівлями, оптимізації потребують такі

аспекти: вирішення основних економічних питань, пов'язаних із виробництвом або закупівлями, вибір найбільш ефективних методів здійснення закупівель, оцінка та вибір постачальників, розрахунок потреб у матеріальних ресурсах, мінімізація втрат під час транспортування, а також зниження операційних логістичних витрат. До переліку оптимізаційних заходів також входить раціоналізація логістичних каналів доставки та підвищення ефективності проміжних структур. Зокрема, одним із важливих завдань є забезпечення максимального використання вантажопідйомності при транспортуванні продукції від постачальників [39].

У контексті логістичної підтримки виробничих процесів оптимізація є надзвичайно важливою складовою, оскільки саме виробництво виступає основним етапом реалізації всього виробничого циклу. Основні заходи в цій сфері включають: оптимізацію використання матеріальних ресурсів, мінімізацію обсягів незавершеного виробництва, ефективне управління запасами готової продукції, а також удосконалення складської системи підприємства. Крім того, значна увага приділяється вибору найбільш ефективної моделі організації транспортно-складського комплексу, впровадженню інформаційних систем для оптимізації управління ресурсами, а також вдосконаленню структури виробничо-технологічного циклу [39].

Фізична дистрибуція є завершальним етапом виробничого процесу, тому її оптимізація є надзвичайно важливою для підвищення ефективності логістичних процесів.

На рисунку 3.1 представлено загальний ланцюг логістичних рішень, що дозволяє візуалізувати основні етапи прийняття рішень у процесі оптимізації логістичної системи.

Транспортування є одним із ключових елементів логістичної системи, що вимагає ретельного планування та оптимізації. До основних завдань цієї сфери належать вибір оптимальних методів перевезення вантажів, визначення найбільш ефективних транспортних засобів, а також відбір перевізників і логістичних партнерів. Важливою складовою є оптимізація автопарку, що

включає планування маршрутів транспортування, розподіл транспортних засобів між маршрутами та вдосконалення методів оцінки якості транспортного обслуговування. Крім того, необхідно впроваджувати сучасні підходи до диспетчеризації транспортних процесів, що дозволяють більш ефективно контролювати переміщення вантажів і забезпечувати безперебійність постачань



Рисунок 3.1 – Ланцюг логістичних рішень

Джерело: [39]

Планування транспортних витрат є ще одним важливим аспектом логістичного управління. Воно включає розрахунок тарифів, облік матеріальних потреб, необхідних для функціонування транспортної системи, а також оцінку загальних витрат на транспортування. Раціональне управління витратами на логістику сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства, оскільки дозволяє зменшити непродуктивні витрати та підвищити конкурентоспроможність [39].

Контроль якості логістичних послуг набуває особливого значення в умовах зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Важливим завданням у цій сфері є впровадження ефективних систем управління якістю логістичних процесів, а також вибір найбільш підходящих моделей оцінки ефективності логістичних операцій. Крім того, значну роль відіграє використання сучасних технологій для підвищення якості логістичних послуг, що включає вибір відповідних технічних засобів, оптимізацію процедур контролю якості, а також розробку систем показників, які дозволяють оцінювати ефективність

логістичного управління [39].

Процеси зберігання є ще одним важливим елементом логістичної системи, оптимізація якого сприяє підвищенню ефективності підприємства. Важливим завданням є вибір відповідного типу власності на склади, визначення оптимальних розмірів і місткості складських приміщень, а також раціональне розміщення складів на території підприємства. Крім того, необхідно враховувати систему зберігання та класифікацію товарів, що дозволяє більш ефективно організувати логістичні процеси. Особливе значення має розробка раціональних конструктивних рішень для складських споруд, що сприяє підвищенню ефективності зберігання та зниженню витрат на складське господарство [50].

Таким чином, у сфері транспортної діяльності важливе значення має комплексний підхід до організації, планування та управління транспортними процесами. Це включає контроль за рівнем запасів, отримання замовлень на постачання продукції, а також раціональне планування відвантажень. Ефективна транспортна діяльність передбачає оптимізацію маршрутів доставки, раціональне використання транспортних засобів та точний розрахунок транспортних витрат [49].

Логістика відіграє вирішальну роль у вдосконаленні процесів та оптимізації логістичних систем, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компаній і зниженню їхніх витрат.

3.2 Розробка проєкту удосконалення забезпечення економічними ресурсами досліджуваного підприємства

Проведене у другому розділі дослідження свідчить про фінансово-економічну нестабільність ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна», що, ймовірно, зумовлено загальними макроекономічними труднощами, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням купівельної спроможності та нестабільністю

фінансового середовища. Військово-політична та економічна ситуація в Україні збільшує витрати на транспортування та зберігання продукції, що викликає необхідність компанії оптимізувати логістичні операції.

1. Для оптимізації маршрутів перевезень пропонується:

- провести аналіз існуючих маршрутів перевезень;
- визначити оптимальні маршрути з урахуванням завантаженості доріг, якості покриття та відстані;
- впровадити систему GPS-моніторингу для контролю пробігу транспорту та витрат пального.

2. Для скорочення витрат на технічне обслуговування пропонується:

- провести аудит стану використовуваних транспортних засобів і визначити оптимальні терміни;
- запровадити систему планового профілактичного обслуговування замість аварійного ремонту;
- переглянути контракти з постачальниками техобслуговування та страхування транспорту (аналіз ринку страхових послуг та вибір оптимального тарифу, використання пакетних пропозицій на страхування наявного автопарку).

3. Для оптимізації складської логістики пропонується:

- аналіз наявних складських потужностей та оцінка витрат на їх утримання;
- оптимізація запасів продукції для зменшення витрат на зберігання;
- впровадження технологій швидкого завантаження/розвантаження транспорту для скорочення простоїв.

Для удосконалення системи забезпечення економічними ресурсами логістичної компанії необхідно розробити алгоритм, який враховуватиме ключові аспекти: аналіз поточного стану, визначення проблемних зон, встановлення цілей, впровадження інструментів оптимізації та моніторинг отриманих результатів. Пропоновані завдання та заходи наведемо далі.

1. Визначення стратегії розвитку підприємства, розробка стратегічних планів щодо економічного зростання.

2. Проведення всебічного аудиту для оцінки наявних ресурсів, витрат, каналів постачання та їх ефективності. Визначення основних статей витрат та факторів, що впливають на рентабельність перевезень

3. Виявлення проблемних зон: ідентифікація слабких місць у процесах постачання, управління запасами, фінансових потоках та використанні ресурсів. Аналіз причин неефективності: перевитрати, низька швидкість постачання, залежність від одного постачальника тощо.

4. Встановлення цілей удосконалення: Розробка SMART-цілей (конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі). Наприклад, зниження витрат на 10% протягом року або оптимізація складу на основі прогнозованих обсягів замовлень.

5. Визначення заходів щодо оптимізація витрат та підвищення ефективності ресурсів: оптимізації маршрутів перевезень, скорочення витрат на технічне обслуговування (впровадження системи планового профілактичного обслуговування замість аварійного ремонту, перегляд контрактів з постачальниками техобслуговування та страхування транспорту), оптимізації складської логістики.

6. Визначення заходів щодо підвищення ефективності логістичних операцій: автоматизація логістичних процесів, оптимізація складських процесів, розширення співпраці з партнерами (співпраця з іншими логістичними операторами для консолідації вантажів та зменшення витрат, використання спільних складів з партнерами для зниження витрат на зберігання).

7. Визначення заходів щодо диверсифікації діяльності та розширення ринків збуту: аналіз можливості роботи у нових регіонах, з огляду на безпекову складову та потребу у якісній логістиці фармацевтичних товарів, запровадження нових послуг, таких як експрес-доставка або доставка фармацевтичних товарів з дотриманням спеціальних температурних умов.

8. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності щодо впровадження запропонованих заходів.

9. Розробка календарного графіку з першочерговості та актуальності

впровадження пропонованих заходів.

10. Прогнозування показників стану та ефективності забезпечення економічними ресурсами досліджуваного підприємства.

Очікувані результати:

1. Зменшення логістичних витрат щонайменше на 15–20% за рахунок оптимізації маршрутів, скорочення витрат на паливе та техобслуговування.

2. Підвищення ефективності роботи транспорту через автоматизацію логістичних процесів та використання сучасних технологій.

3. Зниження ризиків фінансової нестабільності завдяки контролю за витратами та покращенню управління ресурсами.

4. Оптимізація роботи складів для скорочення часу на зберігання та транспортування продукції.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження інноваційних підходів до логістики.

Представимо запропоновані заходи у вигляді таблиці, визначимо виконавців і тривалість робіт (табл. 3.1), побудуємо сітьовий графік проекту (рис. 3.2).

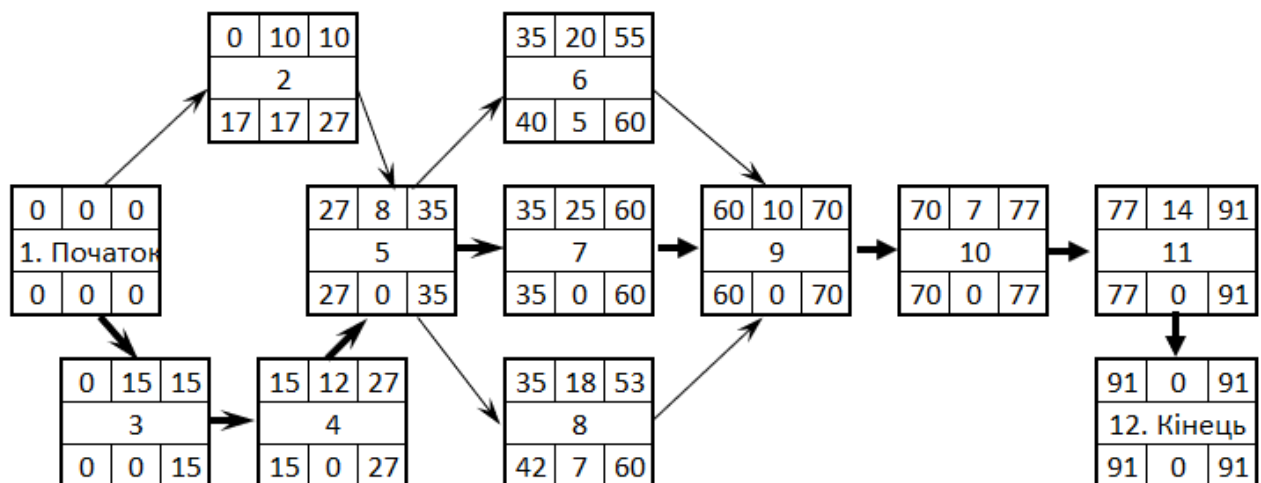


Рисунок 3.2 – Сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1

Зміст проекту напрямів поліпшення використання основних засобів ФОП
«Кісельова Ольга Владиславівна»

Робота	Попередні роботи	Зміст роботи	Тривалість роботи, днів	Виконавець (посада)
1	-	Початок	0	-
2	1	Визначення стратегії розвитку підприємства	10	Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку; Маркетолог
3	1	Проведення аудиту наявних ресурсів, витрат і постачання	15	Економіст із збуту; менеджер з постачання
4	3	Виявлення проблемних зон та аналіз причин неефективності	12	Менеджер з постачання; інженер з комп'ютерних систем
5	2; 4	Встановлення SMART-цілей удосконалення	8	Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку; Економіст із збуту
6	5	Оптимізація витрат та підвищення ефективності ресурсів	20	Провідний менеджер зі збуту; Завідувач аптечного складу
7	5	Підвищення ефективності логістичних операцій	25	Начальник відділу транспорту; Водій автотранспортних засобів (2 особи)
8	5	Диверсифікація діяльності та розширення ринків збуту	18	Менеджер із збуту; Маркетолог
9	6; 7; 8	Економічне обґрунтування заходів	10	Економіст із збуту; Головний бухгалтер
10	9	Розробка календарного графіку впровадження заходів	7	Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку; Менеджер із збуту
11	10	Прогнозування показників стану ефективності	14	Головний бухгалтер; Провідний менеджер зі збуту
12	11	Кінець	0	-

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьового графіка (сітьової моделі) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні параметри сітьової моделі

Номер роботи	Черговість (попередні роботи)	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Трп	Час раннього закінчення роботи, Трз	Час пізнього початку роботи, Тпп	Час пізнього закінчення роботи, Тпз	Повний резерв часу, R
1	-	0	0	0	0	0	1
2	1	10	0	10	17	27	2
3	1	15	0	15	0	15	3
4	3	12	15	27	15	27	4
5	2; 4	8	27	35	27	35	5
6	5	20	35	55	40	60	6
7	5	25	35	60	35	60	7
8	5	18	35	53	42	60	8
9	6; 7; 8	10	60	70	60	70	9
10	9	7	70	77	70	77	10
11	10	14	77	91	77	91	11
12	11	0	91	91	91	91	12

Джерело: складено автором

Тривалість запропонованого проєкту складає 91 день.

Розрахуємо всі шляхи сітьового графіка: їх тривалість та резерви часу (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Повні шляхи сітьового графіка та параметри шляхів

Шлях	Топологія, шифровка за номерами робіт	Тривалість (днів)	Резерв часу шляху (днів)
L1	[1,2,5,6,9,10,11,12]	$10+8+20+10+7+14 = 69$	22
L2	[1,2,5,7,9,10,11,12]	$10+8+25+10+7+14 = 74$	17
L3	[1,2,5,8,9,10,11,12]	$10+8+18+10+7+14 = 67$	24
L4	[1,3,4,5,6,9,10,11,12]	$15+12+8+20+10+7+14 = 86$	5
L5	[1,3,4,5,7,9,10,11,12]	$15+12+8+25+10+7+14 = 91$	0
L6	[1,3,4,5,8,9,10,11,12]	$15+12+8+18+10+7+14 = 84$	7

Джерело: складено автором

Отже, критичний шлях проєкту $L_{кр} = L5 = 91$ день.

Визначимо коефіцієнти напруженості робіт. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Коефіцієнти напруженості робіт

Робота	Шляхи, що проходять через цю роботу	Шлях максимальної тривалості, що проходить через цю роботу	Тривалість максимального шляху	Коефіцієнт напруженості роботи K_n	Характер зони, до якої відноситься робота
1	Початок (віха)				
3,4,5,7,9,10,11	Робота критичного шляху				
2	L1, L2, L3	L2	74	$K_n = (74-64)/(91-64) = 0,37$	Резервна
6	L1, L4	L4	86	$K_n = (86-66)/(91-66) = 0,8$	Підкритична
8	L3, L6	L6	84	$K_n = (84-66)/(91-66) = 0,72$	Підкритична
12	Кінець (віха)				

Джерело: складено автором

Проект удосконалення забезпечення економічними ресурсами для ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» є своєчасним і актуальним, враховуючи сучасні економічні виклики та військово-політичну нестабільність. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат і покращення ефективності діяльності підприємства. Структурований підхід, що включає аналіз поточного стану, визначення проблем, встановлення SMART-цілей і впровадження сучасних технологій, дозволяє забезпечити послідовність і результативність дій.

Проект також демонструє практичну орієнтованість на досягнення конкретних результатів, таких як скорочення логістичних витрат на 15–20%, покращення управління транспортом і складськими процесами, а також стабілізація фінансової ситуації підприємства. Впровадження GPS-моніторингу, систем планового обслуговування транспорту та автоматизації логістичних процесів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Розрахунки критичного шляху сітьового графіка свідчать про реалістичність реалізації проекту за 91 день. Очікується, що впровадження запропонованих змін забезпечить ефективне використання ресурсів, скорочення витрат і зміцнення позицій підприємства на ринку оптової торгівлі

фармацевтичними товарами. Таким чином, проєкт має всі шанси стати важливим кроком у підвищенні ефективності роботи та стійкості ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна».

3.3 Економічне обґрунтування проєкту

Після виконання розрахунків параметрів сітьового графіка слід оцінити вартість реалізації робіт проєкту у грошовому еквіваленті. У межах цієї оцінки визначаються витрати на виконання робіт як у нормальному, так і в прискореному режимах. Результати цих розрахунків подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет проєкту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Гранична вартість прискорення к, грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Вартість, грн.	Очікуваний час виконання роботи, днів	Вартість, грн.	
1	0	0	0	0	0
2	10	9 520	10	9 520	0
3	15	14 040	12	16 848	936
4	12	11 328	10	13 216	944
5	8	7 552	8	7 552	0
6	20	20 320	20	20 320	0
7	25	23 600	22	26 432	944
8	18	16 704	18	16 704	0
9	10	10 320	10	10 320	0
10	7	6 664	7	6 664	0
11	14	15 120	12	17 280	1080
12	0	0	0	0	0
Весь проєкт	91	135 168	81	144 856	X

Джерело: складено автором

Оптимізація проєкту за часом. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьового графіку:

- критичний шлях L5 = 91 день;

- підкритичний шлях $L4 = 86$ днів;
- тривалість проєкту $T = 91$ день;
- загальні витрати на проєкт $C = 135\,168$ грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 3:

- межа скорочення: $Z = 15 - 12 = 3$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 91 - 86 = 5$ днів.

Скорочуємо роботу 3 на $\min(Z; \Delta T) = 3$ дні. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.3):

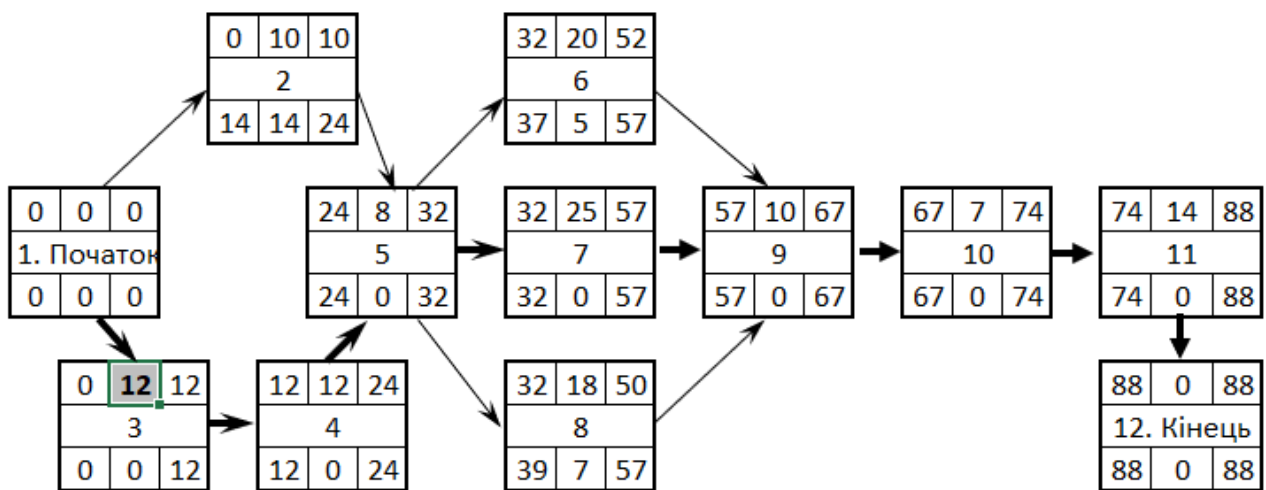


Рисунок 3.3 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 3 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L1[1,2,5,6,9,10,11,12] = 10+8+20+10+7+14 = 69 \text{ днів};$$

$$L2[1,2,5,7,9,10,11,12] = 10+8+25+10+7+14 = 74 \text{ дні};$$

$$L3[1,2,5,8,9,10,11,12] = 10+8+18+10+7+14 = 67 \text{ днів};$$

$$L4[1,3,4,5,6,9,10,11,12] = 12+12+8+20+10+7+14 = 83 \text{ дні};$$

$$L5[1,3,4,5,7,9,10,11,12] = 12+12+8+25+10+7+14 = 88 \text{ днів};$$

$$L6[1,3,4,5,8,9,10,11,12] = 12+12+8+18+10+7+14 = 81 \text{ день};$$

- критичний шлях $L5 = 88$ днів;
- підкритичний шлях $L4 = 83$ дні;
- нова тривалість проєкту $T = 88$ днів;
- гранична вартість прискорення: $k = 936$ грн./день;

- витрати на роботу 3 зросли на $3 \cdot 936 = 2808$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 135\,168 + 2808 = 137\,976$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 4:

- межа скорочення: $Z = 12 - 10 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 88 - 83 = 5$ днів.

Скорочуємо роботу 4 на $\min(Z; \Delta T) = 3$ дні. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.4):

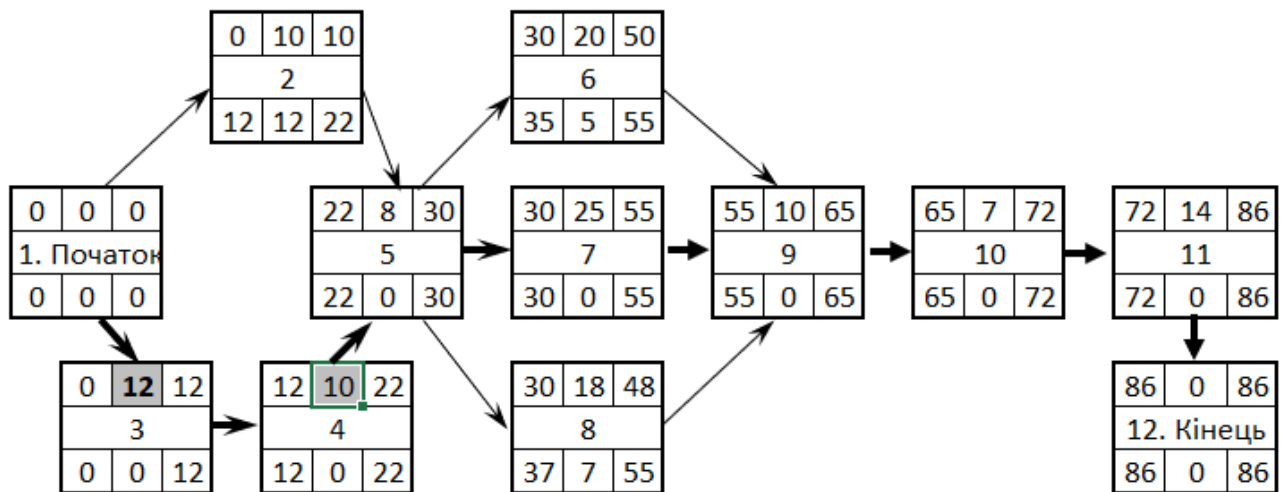


Рисунок 3.4 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 5 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L1[1,2,5,6,9,10,11,12] = 10+8+20+10+7+14 = 69 \text{ днів};$$

$$L2[1,2,5,7,9,10,11,12] = 10+8+25+10+7+14 = 74 \text{ дні};$$

$$L3[1,2,5,8,9,10,11,12] = 10+8+18+10+7+14 = 67 \text{ днів};$$

$$L4[1,3,4,5,6,9,10,11,12] = 12+10+8+20+10+7+14 = 81 \text{ день};$$

$$L5[1,3,4,5,7,9,10,11,12] = 12+10+8+25+10+7+14 = 86 \text{ днів};$$

$$L6[1,3,4,5,8,9,10,11,12] = 12+10+8+18+10+7+14 = 79 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L5 = 86$ днів;

- підкритичний шлях $L4 = 81$ день;

- нова тривалість проєкту $T = 86$ днів;

- гранична вартість прискорення: $k = 944$ грн./день;

- витрати на роботу 4 зросли на $2 \cdot 944 = 1888$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 137\,976 + 1888 = 139\,864$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 7:

- межа скорочення: $Z = 25 - 22 = 3$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 88 - 83 = 5$ днів.

Скорочуємо роботу 7 на $\min(Z; \Delta T) = 3$ дні. Сітвовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.5):

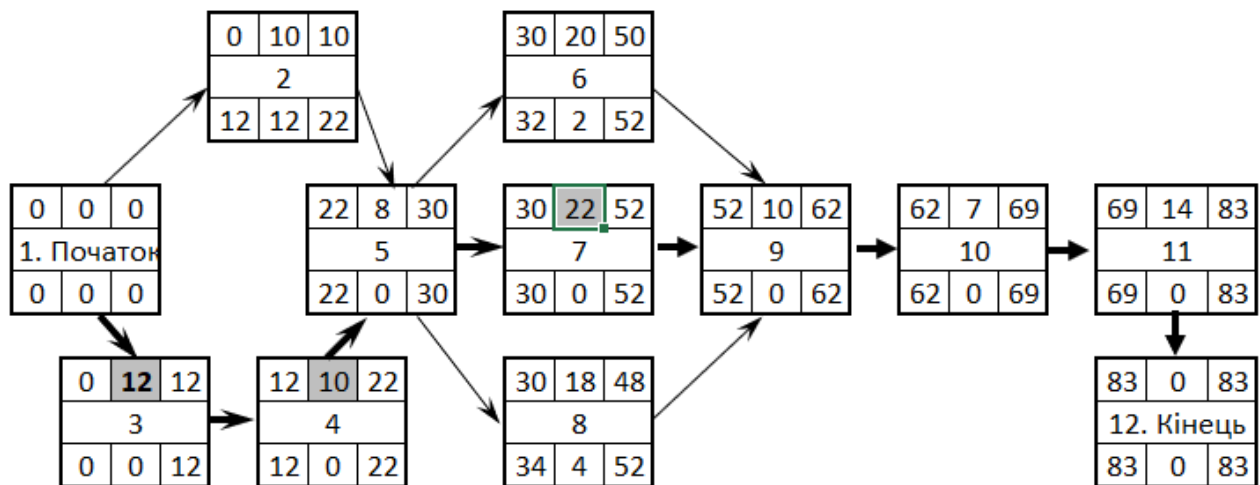


Рисунок 3.5 – Сітвовий графік після скорочення проєкту на 8 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L1[1,2,5,6,9,10,11,12] = 10+8+20+10+7+14 = 69 \text{ днів};$$

$$L2[1,2,5,7,9,10,11,12] = 10+8+22+10+7+14 = 71 \text{ день};$$

$$L3[1,2,5,8,9,10,11,12] = 10+8+18+10+7+14 = 67 \text{ днів};$$

$$L4[1,3,4,5,6,9,10,11,12] = 12+10+8+20+10+7+14 = 81 \text{ день};$$

$$L5[1,3,4,5,7,9,10,11,12] = 12+10+8+22+10+7+14 = 83 \text{ дні};$$

$$L6[1,3,4,5,8,9,10,11,12] = 12+10+8+18+10+7+14 = 79 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L5 = 83$ дні;

- підкритичний шлях $L4 = 81$ день;

- нова тривалість проєкту $T = 83$ дні;

- гранична вартість прискорення: $k = 944$ грн./день;

- витрати на роботу 7 зросли на $3 \cdot 944 = 2832$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 139\,864 + 2832 = 142\,696$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на

критичному шляху. Робота 11:

- межа скорочення: $Z = 14 - 12 = 3$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 83 - 81 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 11 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.6):

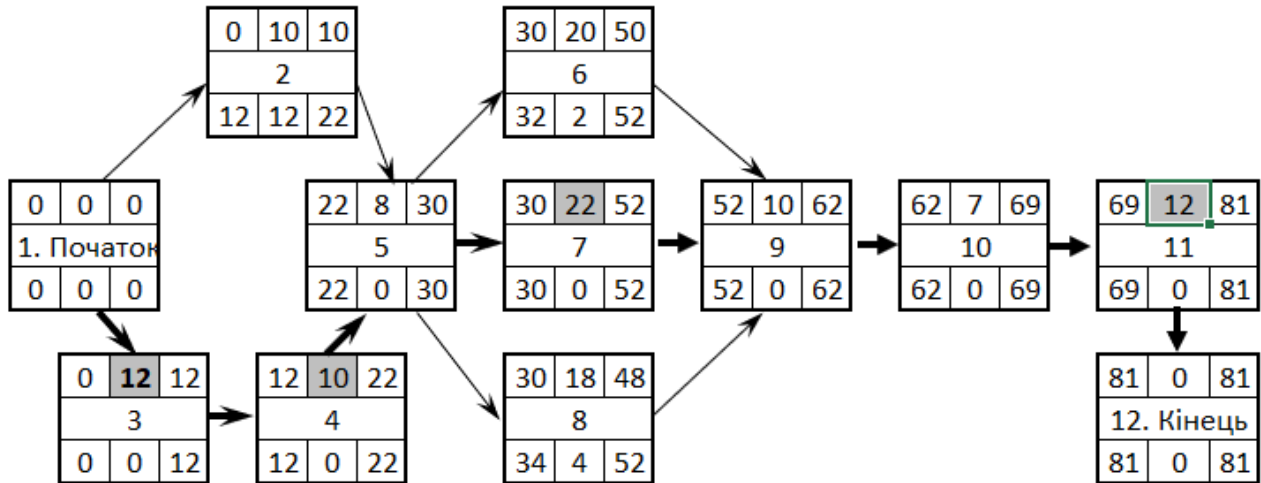


Рисунок 3.6 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 10 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L1[1,2,5,6,9,10,11,12] = 10+8+20+10+7+12 = 67 \text{ днів};$$

$$L2[1,2,5,7,9,10,11,12] = 10+8+22+10+7+12 = 69 \text{ днів};$$

$$L3[1,2,5,8,9,10,11,12] = 10+8+18+10+7+12 = 65 \text{ днів};$$

$$L4[1,3,4,5,6,9,10,11,12] = 12+10+8+20+10+7+12 = 79 \text{ днів};$$

$$L5[1,3,4,5,7,9,10,11,12] = 12+10+8+22+10+7+12 = 81 \text{ день};$$

$$L6[1,3,4,5,8,9,10,11,12] = 12+10+8+18+10+7+12 = 77 \text{ днів};$$

- критичний шлях $L5 = 81$ день;

- підкритичний шлях $L4 = 79$ днів;

- нова тривалість проєкту $T = 81$ день;

- гранична вартість прискорення: $k = 1080$ грн./день;

- витрати на роботу 7 зросли на $2 * 1080 = 2160$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 142\,696 + 2160 = 144\,856$ грн.

Усі заплановані скорочення робіт на критичному шляху виконано. Після прискорення робіт тривалість проєкту становитиме 81 день, а бюджет зросте до

144 856 грн. Результати оптимізації тривалості проєкту наведено на графіку (рис. 3.7).

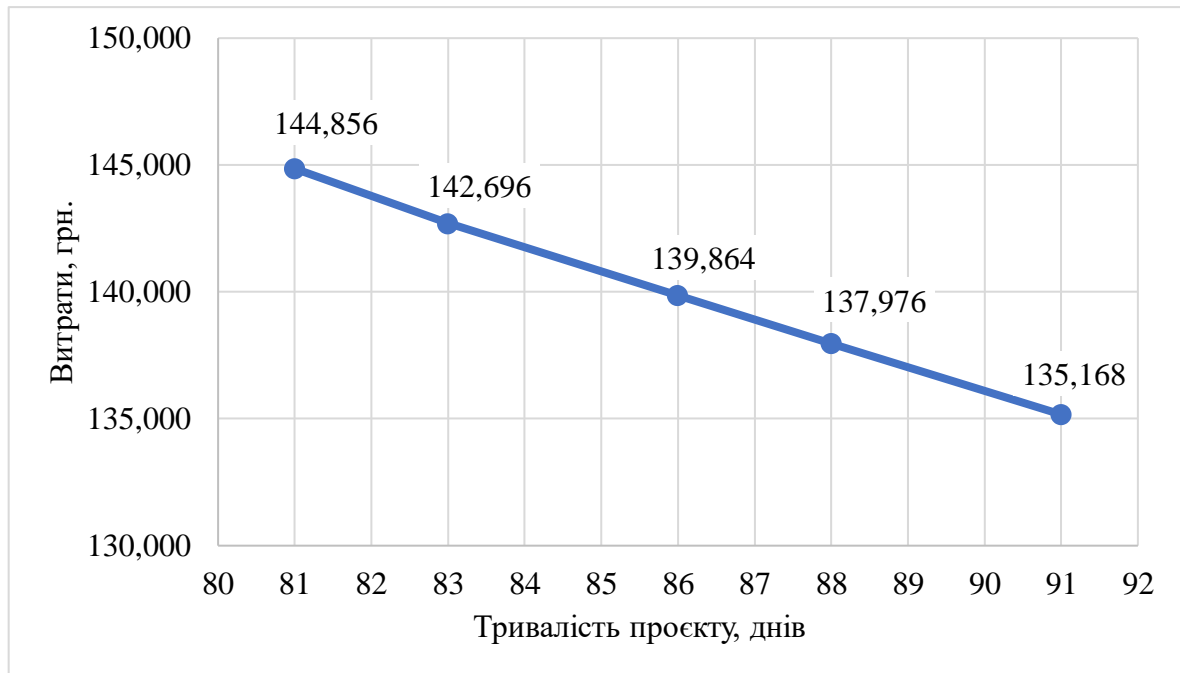


Рисунок 3.7 – Результати оптимізації проєкту за часом

Джерело: складено автором

Тривалість реалізації проєкту з удосконалення забезпечення економічними ресурсами для ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» становить 91 робочий день, а орієнтовний бюджет – 135 168 грн. У разі прискорення виконання робіт терміни можуть бути скорочені до 81 дня, але це потребує залучення працівників до понаднормової роботи, яка оплачується за подвійною ставкою відповідно до законодавства. Такий підхід збільшує загальну вартість проєкту до 144 856 грн.

З огляду на це, оптимальним рішенням є реалізація проєкту згідно із затвердженим графіком, без зменшення термінів, що дозволить уникнути додаткових витрат і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Побудову та розрахунок проєкту виконано за допомогою комп'ютерної системи управління проєктами Microsoft Project. Сітьовий графік, діаграма Ганта для проєкту з нормальним і прискореним режимами виконання робіт, а також загальні відомості про проєкт наведено в додатках Б–К.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Логістика відіграє ключову роль у транспортуванні сировини, комплектуючих та готової продукції, забезпечуючи ефективне функціонування логістичних ланцюгів. У сучасних умовах значна увага приділяється комерційним посередникам, які сприяють покращенню взаємодії між виробниками та споживачами через надання послуг зі зберігання, сортування та пакування товарів. Також особливу увагу приділено впровадженню сучасних технологій, зокрема систем автоматизації, GPS-моніторингу та телеметрії, які дозволяють підвищити ефективність управління транспортними засобами та знизити витрати. У процесі вдосконалення логістичних систем важливим є оптимізація ланцюгів поставок, перегляд умов співпраці з партнерами, а також використання інноваційних рішень для зниження логістичних витрат.

Раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних методів управління запасами та оптимізація складської логістики є основою підвищення ефективності підприємств. Ефективне управління логістикою сприяє не лише зниженню витрат, а й загальному вдосконаленню діяльності компаній, що є визначальним фактором їх успіху в сучасних умовах ринку.

Пропонований проєкт удосконалення забезпечення економічними ресурсами для ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» є своєчасним і актуальним, враховуючи сучасні економічні виклики та військово-політичну нестабільність. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат і покращення ефективності діяльності підприємства. Структурований підхід, що включає аналіз поточного стану, визначення проблем, встановлення SMART-цілей і впровадження сучасних технологій, дозволяє забезпечити послідовність і результативність дій.

Проєкт також демонструє практичну орієнтованість на досягнення конкретних результатів, таких як скорочення логістичних витрат на 15–20%, покращення управління транспортом і складськими процесами, а також стабілізація фінансової ситуації підприємства. Впровадження GPS-моніторингу,

систем планового обслуговування транспорту та автоматизації логістичних процесів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Тривалість реалізації проєкту становить 91 робочий день, а орієнтовний бюджет – 135 168 грн. У разі прискорення виконання робіт терміни можуть бути скорочені до 81 дня, але це потребує залучення працівників до понаднормової роботи, яка оплачується за подвійною ставкою відповідно до законодавства. Такий підхід збільшує загальну вартість проєкту до 144 856 грн. З огляду на це, оптимальним рішенням є реалізація проєкту згідно із затвердженим графіком, без зменшення термінів, що дозволить уникнути додаткових витрат і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Очікується, що впровадження запропонованих змін забезпечить ефективне використання ресурсів, скорочення витрат і зміцнення позицій підприємства на ринку оптової торгівлі фармацевтичними товарами. Таким чином, проєкт має всі шанси стати важливим кроком у підвищенні ефективності роботи та стійкості ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна».

ВИСНОВКИ

Логістика є ключовим елементом ланцюга постачання, оскільки вона дозволяє ефективно управляти, координувати та контролювати ресурси, необхідні для своєчасного, економічно вигідного та надійного переміщення товарів. У бізнесі успішна логістика означає підвищення продуктивності, зменшення витрат, оптимізацію управління запасами, раціональне використання складських площ, а також покращення якості обслуговування клієнтів і взаємодії з постачальниками. Завдяки ефективному транспортуванню можна мінімізувати або повністю усунути відходи, що стосується як часу, так і матеріальних ресурсів.

У сучасному світі вивчення логістики є надзвичайно важливим, оскільки підприємства значною мірою залежать від логістичних фахівців для підтримки виробничих та постачальних процесів. Опанування логістики є ключовим кроком для задоволення цієї критичної бізнес-потреби та побудови успішної кар'єри. Без логістики комерційна діяльність у її нинішньому вигляді просто зупинилася б.

Координація ресурсів, яка забезпечує своєчасну доставку та раціональне використання матеріалів, є критичним елементом, що може визначити успіх чи невдачу компанії. Ефективна координація дозволяє уникати затримок, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність і задовольняти вимоги клієнтів, створюючи конкурентні переваги. У протилежному випадку, неефективне управління ресурсами призводить до порушень у ланцюгу постачання, незадоволення клієнтів і, зрештою, негативно впливає на репутацію та фін

Ресурси як важливий фактор виробництва та ресурсне забезпечення суб'єктів господарювання є необхідними в усіх економічних системах. Розподіл ресурсів на окремі види (групи) базується на різних класифікаційних критеріях, таких як походження, економічна значущість, роль у суспільному виробництві, напрями та форми використання, кількісні й якісні характеристики, а також

особливості їх застосування. ансові результати компанії.

Забезпечення економічними ресурсами потребує комплексного підходу, що враховує специфіку логістичної компанії, особливості ринку та вимоги клієнтів. Ефективна система управління ресурсами передбачає інтеграцію всіх компонентів у єдину структуру, що дозволяє максимально використовувати їхній потенціал. Це включає розробку стратегій забезпечення ресурсами, моніторинг їх використання та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Українська фармацевтична промисловість є провідною галуззю хімічного сектору, що формує значну частку національної економіки. За останні роки галузь утримувала позиції серед лідерів за економічними показниками та суттєво впливала на ВВП. Уряд визнав її пріоритетною для розвитку національної економіки.

Логістичні компанії відіграють ключову роль у сучасній українській фармацевтиці, забезпечуючи безперебійні поставки товарів як для населення, так і для інших секторів.

Об'єктом дослідження є ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна», що спеціалізується на оптовій торгівлі фармацевтичними товарами. У своїй діяльності досліджуване підприємство керується чинним законодавством України. Фінансово-господарську діяльність здійснює відповідно до мети та предмету діяльності, визначених Статутом та відповідно до основних напрямків діяльності. Для провадження економічної діяльності має відповідну ліцензію. Підприємство забезпечене матеріально-технічною базою, яка відповідає нормам реалізації та зберігання товару, кваліфікованим персоналом, що дозволяють здійснювати йому господарську діяльність на належному рівні. Щоденний обсяг перевезень фармацевтичної продукції транспортом підприємства становить близько 100 м³ в день, географія логістичних перевезень - Дніпропетровська, Донецька, Харківська, Запорізька, Кіровоградська, Полтавська області.

Фінансово-економічний стан ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» у 2021–2023 роках характеризується значною нестабільністю, що значною мірою пов'язано з дією військового стану в Україні. Якщо у 2022 році спостерігалось

зростання доходів, прибутковості та покращення ліквідності, то у 2023 році ситуація погіршилася через падіння попиту, зростання витрат і загальні економічні труднощі.

Зменшення чистого прибутку та скорочення власного капіталу у 2023 році свідчить про підвищення фінансових ризиків і збільшення залежності від позикових коштів. Ліквідність підприємства також знизилася, що ускладнило виконання поточних фінансових зобов'язань. Погіршення оборотності активів та зростання дебіторської заборгованості вказує на ускладнення у взаєморозрахунках, що може бути наслідком загальної кризи в економіці та порушень логістичних процесів.

Військовий стан вплинув на підприємство через порушення ланцюгів постачання, скорочення платоспроможності споживачів і зростання конкуренції. В умовах нестабільності для покращення фінансової ситуації необхідно переглянути витрати, знайти альтернативні джерела фінансування, активізувати роботу з дебіторами та адаптувати бізнес-стратегію до змінених ринкових умов. Стабілізація діяльності потребує посилення контролю за фінансовими потоками, оптимізації ресурсів і пошуку нових можливостей для збільшення доходів.

Логістика відіграє ключову роль у транспортуванні сировини, комплектуючих та готової продукції, забезпечуючи ефективне функціонування логістичних ланцюгів. У сучасних умовах значна увага приділяється комерційним посередникам, які сприяють покращенню взаємодії між виробниками та споживачами через надання послуг зі зберігання, сортування та пакування товарів. Також особливу увагу приділено впровадженню сучасних технологій, зокрема систем автоматизації, GPS-моніторингу та телеметрії, які дозволяють підвищити ефективність управління транспортними засобами та знизити витрати. У процесі вдосконалення логістичних систем важливим є оптимізація ланцюгів поставок, перегляд умов співпраці з партнерами, а також використання інноваційних рішень для зниження логістичних витрат.

Раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних методів управління запасами та оптимізація складської логістики є основою підвищення

ефективності підприємств. Ефективне управління логістикою сприяє не лише зниженню витрат, а й загальному вдосконаленню діяльності компаній, що є визначальним фактором їх успіху в сучасних умовах ринку.

Пропонований проєкт удосконалення забезпечення економічними ресурсами для ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна» є своєчасним і актуальним, враховуючи сучасні економічні виклики та військово-політичну нестабільність. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат і покращення ефективності діяльності підприємства. Структурований підхід, що включає аналіз поточного стану, визначення проблем, встановлення SMART-цілей і впровадження сучасних технологій, дозволяє забезпечити послідовність і результативність дій.

Проєкт також демонструє практичну орієнтованість на досягнення конкретних результатів, таких як скорочення логістичних витрат на 15–20%, покращення управління транспортом і складськими процесами, а також стабілізація фінансової ситуації підприємства. Впровадження GPS-моніторингу, систем планового обслуговування транспорту та автоматизації логістичних процесів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Тривалість реалізації проєкту становить 91 робочий день, а орієнтовний бюджет – 135 168 грн. У разі прискорення виконання робіт терміни можуть бути скорочені до 81 дня, але це потребує залучення працівників до понаднормової роботи, яка оплачується за подвійною ставкою відповідно до законодавства. Такий підхід збільшує загальну вартість проєкту до 144 856 грн. З огляду на це, оптимальним рішенням є реалізація проєкту згідно із затвердженим графіком, без зменшення термінів, що дозволить уникнути додаткових витрат і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Очікується, що впровадження запропонованих змін забезпечить ефективне використання ресурсів, скорочення витрат і зміцнення позицій підприємства на ринку оптової торгівлі фармацевтичними товарами. Таким чином, проєкт має всі шанси стати важливим кроком у підвищенні ефективності роботи та стійкості ФОП «Кісельова Ольга Владиславівна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bowersox, D. J., Closs, D. J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process* / D. J. Bowersox, D. J. Closs. – Illustrated ed. – New York: McGraw-Hill Companies, 1996. – 730 p. – (McGraw-Hill series in marketing; ISSN 2691-4433). – ISBN 0070068836
2. Брохун Н.С. Поняття логістики як інструмента управління підприємством / Н.С. Брохун, М.М. Бонь // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2013. – Вип. 3. – С. 19–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2013_3_4 (дата звернення: 22.11.2024).
3. Варналій З. С. *Основи підприємництва : навч. посіб.* Київ : Знання-Прес, 2002. 239 с., с. 25
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доповн.) / Укладач і головний редактор В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
5. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. *Тлумачний словник економіста / за ред. С.М. Гончарова.* Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
6. Горбенко О. В. *Термінологічний апарат вітчизняної логістики. Управління проектами, системний аналіз і логістика.* К. : НТУ. 2012. Вип. 10. С. 420-427.
7. Горпинич О.В. *Тлумачний українсько-англійський словник економічних термінів і термінологічних словосполучень : довідковий посібник.* Дніпропетровськ : НГУ, 2016. 74 с.
8. Гуменюк Ю.В. *Логістична інфраструктура підприємства: формування та розвиток: монографія.* Київ : Видавництво "Сталкер", 2016. 240 с.
9. *Економіка підприємства : підруч. / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко.* [вид. 4-те, перероблене та доповнене]. Київ : КНЕУ, 2009. 816 с, с. 333
10. *Економічна енциклопедія : у 3 томах. Т.3 / редкол. : С.В. Мочерний*

(відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

11. Завгородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів : видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.

12. Зміни в українській фармі за рік: обсяг ринку та споживання зросли, імпорт та експорт набирають обертів. Спецпроект MIND. URL: <https://mind.ua/publications/20277804-zmini-v-ukrayinskij-farmi-za-rik-obsyag-rinku-ta-spozhivannya-zrosli-import-ta-eksport-nabirayut-ober> (дата звернення: 22.11.2024)

13. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами : навч. посіб. 2-ге вид. За ред. Іванюти С. М. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 320 с., с. 23

14. Карп І. Функціонування логістичного управління на підприємстві / І.Карп ; за ред. М.В. Лазаровича // Українська наука: сучасне, минуле, майбутнє : щорічник. – Тернопіль : ТНЕУ, 2010. – Вип. 16. – С. 110–115

15. Кемпбелл Р. Макконнелл, Стенлі Л. Брю. Макроекономіка. Част. 2-га. [13-е вид.]. Львів : Просвіта, 1997.

16. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» денної форми навчання / Укладач: Чукурна О.П. – Одеса: ДУІТЗ, 2023. – 68 с.

17. Костирко, А. Г., Живченко, К. В., & Фурдуй, К. О. (2020). Кадрове забезпечення логістичної діяльності підприємства. Економічний простір, (162), 84-87. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-15>

18. Котлер Ф. Маркетинг. Аналіз, планування, виконання та контроль. Київ : Видавнича група "Основи", 2014. 672 с.

19. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник. Львів: Львівська політехніка, 2004. 416 с.

20. Левкович А. В. Класифікація логістичних витрат виробничих підприємств для потреб обліку і контролю / А. В. Левкович // Вісник Львівської

комерційної академії. Серія економічна. - 2015. - Вип. 48. - С. 54-61.

21. Логістика: навч. посіб. / О.Б. Білоцерківський, П.В. Брінь, О.О. Замула, Н.В. Ширяєва; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Х.: НТУ «ХПІ», 2010. 152 с.

22. Маккензі Ч. П., Бікертон Дж. Р. Логістика на підприємстві: стратегії, технології, транспорт. Київ : Діля, 2014. 320 с.

23. Маркетинг. Навчальний посібник. Колектив авторів. – Вінниця : ТОВ «Меркьюрі-Поділля», 2019. – 290 с.

24. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. – 312 с.

25. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23, част. 2. С. 17-22

26. Окландер М.А. Логістична система підприємства : монографія / М.А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004.

27. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – 2-ге. вид. –К. : ЦУЛ, 2005. – 328 с.

28. Попрозман О. І. Інформаційні технології в управлінні підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. №1. С. 49–52., с. 49

29. Резнік Н.П. Основні характеристики поняття логістики і системи управління ланцюгами постачань / Н.П. Резнік, С.В. Руденко, К.М. Пилипчук // Innovation and Sustainability. – 2022. – Вип. 3. – С. 95–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_3_13., с. 97 (дата звернення: 22.11.2024)

30. Ресурси : Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Ресурси> (дата звернення: 22.11.2024)

31. Ресурсний потенціал регіону : навч. посіб. / авт.-упор.: Орлатий М.К., Романюк С. А., Дегтярьова І. О. та ін. ; за заг. ред. Орлатого М. К. Київ : НАДУ, 2014. 724 с., с. 18

32. Семененко Ю.В. Логістичне управління оборотними засобами :

автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю.В. Семененко. – Ужгород, 2005. – 21 с.

33. Скибіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2010. 360 с., с. 152

34. Словник економічних термінів. URL: <http://www.ekonomiks.net.ua> (дата звернення: 22.11.2024)

35. Стратегічне управління ресурсами підприємства: теорія та практика / за ред. І. В. Коржова. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2015. 224 с.

36. Струк Н. Р. Матеріальні потоки як об'єкт логістичного управління / Н. Р. Струк // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2016. - № 2. - С. 244–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_2_31 (дата звернення: 22.11.2024)

37. Структура фармацевтичного ринку України. YC.Market by YouControl – Дослідження ринку та конкурентний аналіз. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/struktura-farmatsievtichnogho-rinku-ukrayini/> (дата звернення: 22.11.2024)

38. Сумець О. М. Фінансові потоки в логістичних системах: призначення, утворення, визначення, основні характеристики, класифікація. Логістика: проблеми и решения. 2017. №5-6 (72-73). С. 52-56

39. Сучасні технології в управлінні логістичними системами: зб. наук. праць / за ред. В. М. Бондаренка. Київ : КНЕУ, 2017. 264 с.

40. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / під ред. к.е.н. Воробйова Ю. М. і д.е.н. Холода Б. І. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 288 с., с. 19

41. Хвищун Н.В. Сутність поняття «логістика»: ретроспективний аналіз / Н.В. Хвищун // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1567> (дата звернення: 22.11.2024)

42. Холодов І. В., Ляшенко В. М. Логістичне управління підприємством: навч. посіб. Київ : ННЦ ІАЕ, 2016. 312 с.

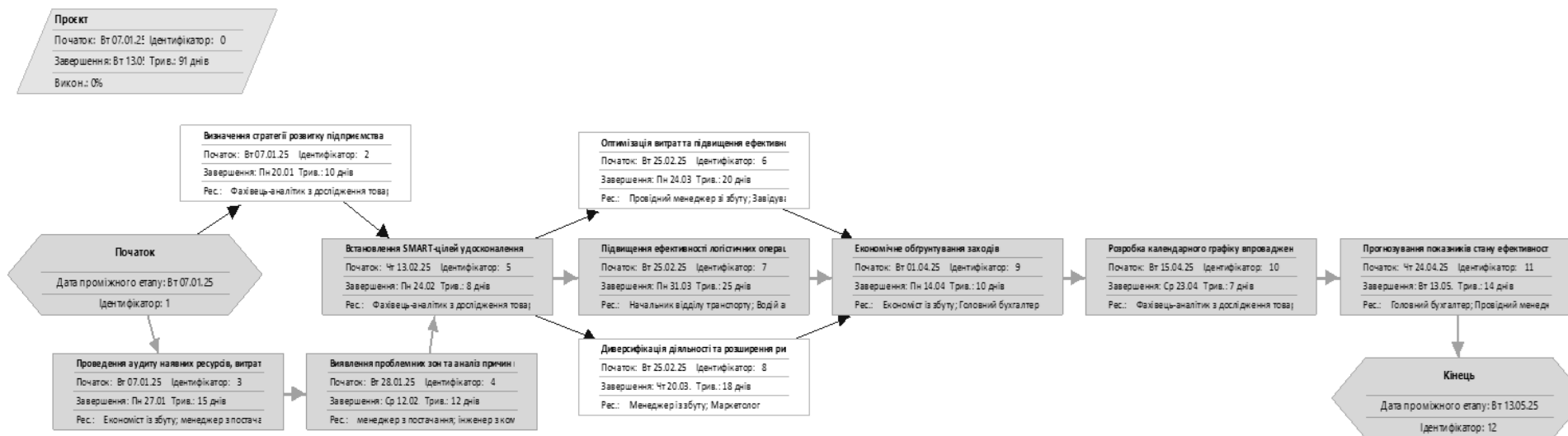
43. Церковна А.В. Сучасне трактування поняття «логістика» / А.В. Церковна, К.В. Крук // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2018. – Т. 17, Вип. 3. – С. 146–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2018_17_3_12., с. 146 (дата звернення: 22.11.2024)
44. Чимош К.С. Генезис поняття «транспортна логістика» / К.С. Чимош // Агросвіт. – 2020. – № 17–18. – С. 119–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_17-18_18., с. 121 (дата звернення: 22.11.2024)
45. Чорний А.В. Аналіз теоретичних засад логістичної діяльності підприємства / А.В. Чорний // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 26. – С. 145–151., с. 148–149
46. Шевчук М.Б. Логістика як система управління матеріальними та інформаційними потоками на торговельному підприємстві / М.Б. Шевчук // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4 (30). – С. 219–222
47. Шумський О. А. Логістика на підприємствах та в транспортному обслуговуванні. Київ : КНТЕУ, 2015. 296 с.
48. Щербина В. Г. Логістика. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 264 с.
49. Щербина В. Г., Коржов І. В. Логістичне управління в електронній комерції. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. 296 с.
50. Ярошенко Т. М., Волинець В. М., Люлько В. А. Інновації в логістиці: сутність, фактори та стратегії впровадження. Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. 272 с.
51. Яценко Р. М. Інформаційні системи в логістиці : навчальний посібник / Яценко Р. М., Ніколаєв І. В. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 232 с, с. 217

ДОДАТКИ

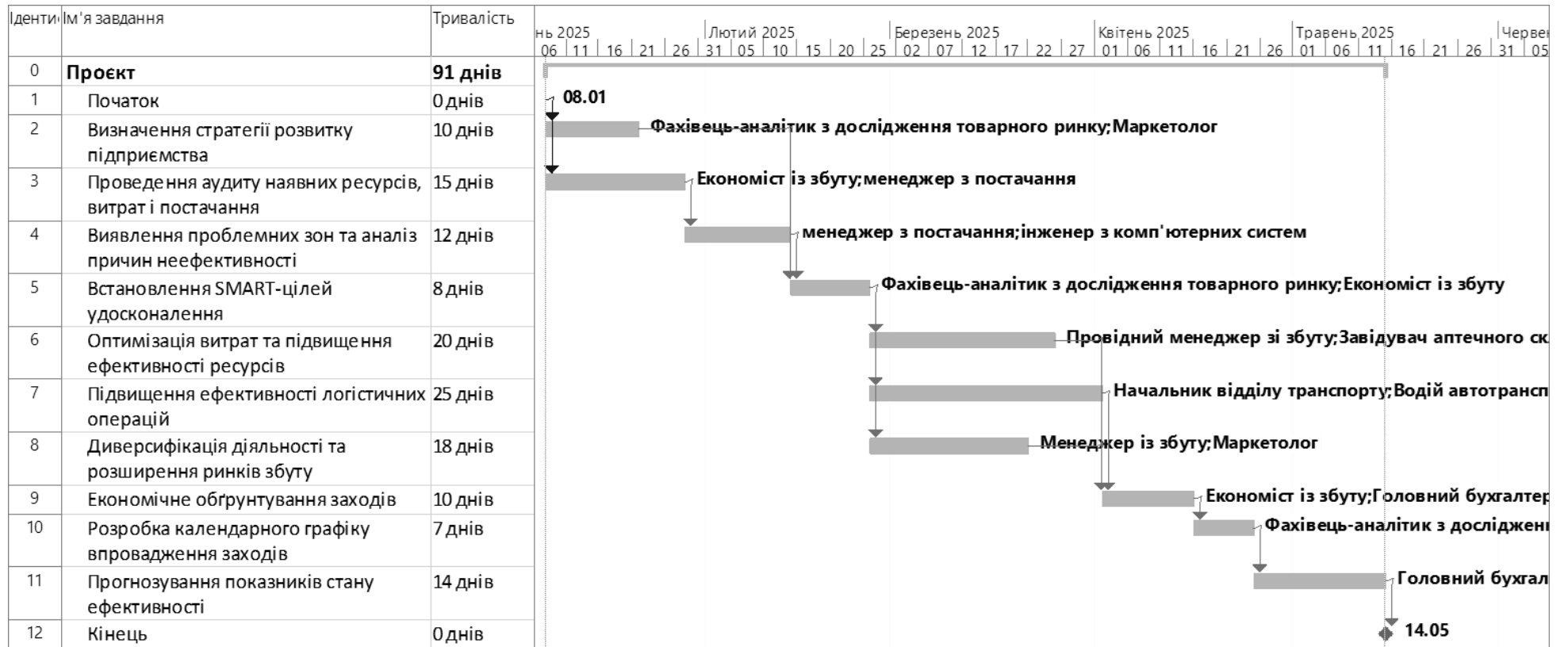
Штатний розклад ФОП Кісельова Ольга Владиславівна

Структурний підрозділ	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) та ін., грн
Офіс	Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку	1	10 750,00
Офіс	Маркетолог	1	10 250,00
Офіс	Менеджер з постачання	2	10 600,00
Офіс	Провідний менеджер зі збуту	1	11 000,00
Офіс	юрист	1	10 750,00
Офіс	інженер з комп'ютерних систем	1	10 250,00
Офіс	Менеджер із збуту	1	10 250,00
Офіс	Економіст із збуту	1	10000,00
Склад	Комірник	7	9 200,00
Склад	Завідувач аптечного складу	1	11 250,00
Склад	Сторож	1	10 000,00
Відділ логістики	Водій автотранспортних засобів	6	9 500,00
Відділ логістики	Начальник відділу транспорту	1	11 250,00
Аптека №1 Автовокзал	Завідувач аптеки	1	10 250,00
Аптека №1 Автовокзал	Фармацевт	1	9 700,00
Аптека №1 Автовокзал	Касир	3	9 200,00
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	12 600,00
Бухгалтерія	Бухгалтер	3	9 400,00
Аптека №3 Моя Екс аптека (КР 3 (Невская))	Завідувач аптеки	1	10 250,00
Аптека №3 Моя Еко аптека (КР 3(Невская))	Асистент фармацевта	3	9 500,00
Аптека №2 Моя Еко аптека (КР 4 (Светальського))	Завідувач аптеки	1	10 250,00
Аптека №2 Моя Еко аптека (КР 4 (Светальського))	Асистент фармацевта	1	9 500,00

Сітьовий графік побудований в системі MS Project



Діаграма Ганта



Додаток Д

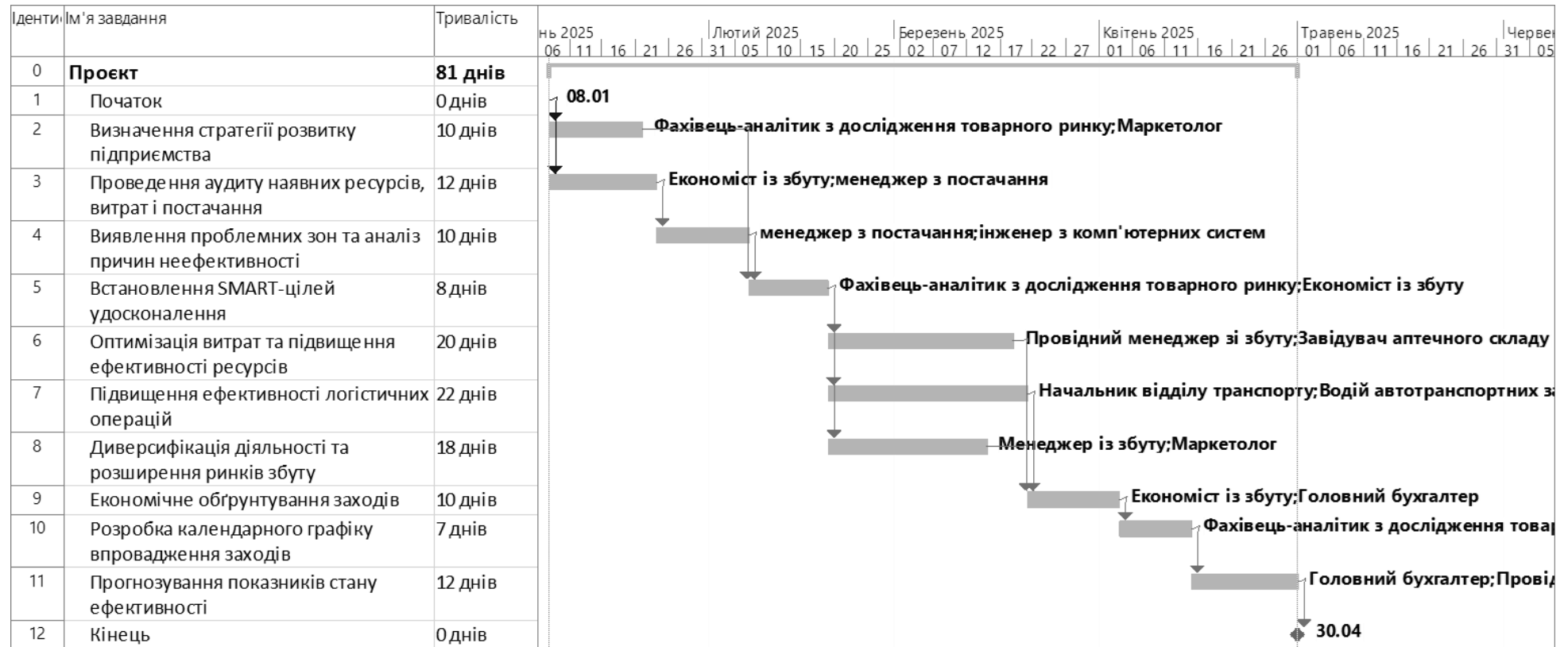
Лист завдань (робіт)

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект	91 днів	Ср 08.01.25	Ср 14.05.25	135 168,00 €	2 224 г
1	Початок	0 днів	Ср 08.01.25	Ср 08.01.25	0,00 €	0 г
2	Визначення стратегії розвитку підприємства	10 днів	Ср 08.01.25	Вт 21.01.25	9 520,00 €	160 г
3	Проведення аудиту наявних ресурсів, витрат і постачання	15 днів	Ср 08.01.25	Вт 28.01.25	14 040,00 €	240 г
4	Виявлення проблемних зон та аналіз причин неефективності	12 днів	Ср 29.01.25	Чт 13.02.25	11 328,00 €	192 г
5	Встановлення SMART-цілей удосконалення	8 днів	Пт 14.02.25	Вт 25.02.25	7 552,00 €	128 г
6	Оптимізація витрат та підвищення ефективності ресурсів	20 днів	Ср 26.02.25	Вт 25.03.25	20 320,00 €	320 г
7	Підвищення ефективності логістичних операцій	25 днів	Ср 26.02.25	Вт 01.04.25	23 600,00 €	400 г
8	Диверсифікація діяльності та розширення ринків збуту	18 днів	Ср 26.02.25	Пт 21.03.25	16 704,00 €	288 г
9	Економічне обґрунтування заходів	10 днів	Ср 02.04.25	Вт 15.04.25	10 320,00 €	160 г
10	Розробка календарного графіку впровадження заходів	7 днів	Ср 16.04.25	Чт 24.04.25	6 664,00 €	112 г
11	Прогнозування показників стану ефективності	14 днів	Пт 25.04.25	Ср 14.05.25	15 120,00 €	224 г
12	Кінець	0 днів	Ср 14.05.25	Ср 14.05.25	0,00 €	0 г

Лист Ресурсів

Ідентифікатор	Ім'я ресурсу	Макс. одиниць	Підйом	Звич. ставка	Понад ставка	Витрати	Робота
1	Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку	100%	100%	61,00 є/г	122,00 є/г	12 200,00 є	200 г
2	Маркетолог	100%	100%	58,00 є/г	116,00 є/г	12 992,00 є	224 г
3	Економіст із збуту	100%	100%	57,00 є/г	114,00 є/г	15 048,00 є	264 г
4	менеджер з постачання	100%	100%	60,00 є/г	120,00 є/г	12 960,00 є	216 г
5	інженер з комп'ютерних систем	100%	100%	58,00 є/г	116,00 є/г	5 568,00 є	96 г
6	Провідний менеджер зі збуту	100%	100%	63,00 є/г	126,00 є/г	17 136,00 є	272 г
7	Завідувач аптечного складу	100%	100%	64,00 є/г	128,00 є/г	10 240,00 є	160 г
8	Начальник відділу транспорту	100%	100%	64,00 є/г	128,00 є/г	12 800,00 є	200 г
9	Водій автотранспортних засобів	100%	100%	54,00 є/г	108,00 є/г	10 800,00 є	200 г
10	Менеджер із збуту	100%	100%	58,00 є/г	116,00 є/г	11 600,00 є	200 г
11	Головний бухгалтер	100%	100%	72,00 є/г	144,00 є/г	13 824,00 є	192 г

Діаграма Ганта прискореного за часом проєкту



Лист завдань (робіт) прискореного за часом проекту

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект	81 днів	Ср 08.01.25	Ср 30.04.25	144 856,00 €	2 224 г
1	Початок	0 днів	Ср 08.01.25	Ср 08.01.25	0,00 €	0 г
2	Визначення стратегії розвитку підприємства	10 днів	Ср 08.01.25	Вт 21.01.25	9 520,00 €	160 г
3	Проведення аудиту наявних ресурсів, витрат і постачання	12 днів	Ср 08.01.25	Чт 23.01.25	16 848,00 €	240 г
4	Виявлення проблемних зон та аналіз причин неефективності	10 днів	Пт 24.01.25	Чт 06.02.25	13 216,00 €	192 г
5	Встановлення SMART-цілей удосконалення	8 днів	Пт 07.02.25	Вт 18.02.25	7 552,00 €	128 г
6	Оптимізація витрат та підвищення ефективності ресурсів	20 днів	Ср 19.02.25	Вт 18.03.25	20 320,00 €	320 г
7	Підвищення ефективності логістичних операцій	22 днів	Ср 19.02.25	Чт 20.03.25	26 432,00 €	400 г
8	Диверсифікація діяльності та розширення ринків збуту	18 днів	Ср 19.02.25	Пт 14.03.25	16 704,00 €	288 г
9	Економічне обґрунтування заходів	10 днів	Пт 21.03.25	Чт 03.04.25	10 320,00 €	160 г
10	Розробка календарного графіку впровадження заходів	7 днів	Пт 04.04.25	Пн 14.04.25	6 664,00 €	112 г
11	Прогнозування показників стану ефективності	12 днів	Вт 15.04.25	Ср 30.04.25	17 280,00 €	224 г
12	Кінець	0 днів	Ср 30.04.25	Ср 30.04.25	0,00 €	0 г

Додаток К

Лист Ресурсів прискореного за часом проекту

Ідентифікатор	Ім'я ресурсу	Макс. одиниць	Підйом	Звич. ставка	Понад. ставка	Витрати	Понаднормові витрати	Робота	Понаднормові роботи
1	Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку	100%	100%	61,00 €/г	122,00 €/г	12 200,00 €	0,00 €	200 г	0 г
2	Маркетолог	100%	100%	58,00 €/г	116,00 €/г	12 992,00 €	0,00 €	224 г	0 г
7	Завідувач аптечного складу	100%	100%	64,00 €/г	128,00 €/г	10 240,00 €	0,00 €	160 г	0 г
10	Менеджер із збуту	100%	100%	58,00 €/г	116,00 €/г	11 600,00 €	0,00 €	200 г	0 г
5	інженер з комп'ютерних систем	100%	100%	58,00 €/г	116,00 €/г	6 496,00 €	1 856,00 €	96 г	16 г
6	Провідний менеджер зі збуту	100%	100%	63,00 €/г	126,00 €/г	18 144,00 €	2 016,00 €	272 г	16 г
11	Головний бухгалтер	100%	100%	72,00 €/г	144,00 €/г	14 976,00 €	2 304,00 €	192 г	16 г
3	Економіст із збуту	100%	100%	57,00 €/г	114,00 €/г	16 416,00 €	2 736,00 €	264 г	24 г
8	Начальник відділу транспорту	100%	100%	64,00 €/г	128,00 €/г	14 336,00 €	3 072,00 €	200 г	24 г
9	Водій автотранспортних засобів	100%	100%	54,00 €/г	108,00 €/г	12 096,00 €	2 592,00 €	200 г	24 г
4	менеджер з постачання	100%	100%	60,00 €/г	120,00 €/г	15 360,00 €	4 800,00 €	216 г	40 г