

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

РОЩУПКІНОЇ СОФІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Прилуцька Ірина Анатоліївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 12.05.2025р.

В. о. завідувача кафедри

_____ доцент Фірсова С. Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«15» травня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
РОЩУПКІНОЇ СОФІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління логістичною діяльністю підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: 23.04.2025

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».

Завдання:

6.1. розкрити сутність, значення та функції логістичної діяльності підприємства;

6.2. дослідити підходи та методи управління логістичною діяльністю;

6.3. надати характеристику логістичної діяльності та організаційної структури «EUKIMPEX LTD»;

6.4. провести аналіз застосовуваних підходів та методів управління логістичною діяльністю на підприємстві;

6.5. розробити заходи щодо оптимізації управління логістичною діяльністю;

6.6. обґрунтувати ефективність запропонованих змін і визначити перспективи розвитку логістичних процесів на підприємстві.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність, функції та значення логістичної діяльності підприємства	5
1.2. Підходи та методи управління логістичною діяльністю підприємства	14
II РОЗДІЛ. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ «EUKIMPEX LTD»	24
2.1. Характеристика та організаційна структура логістичної діяльності підприємства «EUKIMPEX LTD».....	24
2.3. Аналіз підходів та методів управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».....	37
III РОЗДІЛ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «EUKIMPEX LTD»	47
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».....	47
3.2. Обґрунтування та оцінка запропонованих змін та перспективи розвитку управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».....	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

Актуальність теми. Ефективність функціонування підприємства в умовах сучасної ринкової економіки значною мірою визначається рівнем організації його логістичної діяльності. Забезпечення оптимізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Успішне управління логістикою забезпечує своєчасність постачання товарів та послуг відповідно до запитів споживачів, що є основою стабільного розвитку бізнесу.

В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринку та динамічних змін у довкіллі, підприємства, зокрема такі як EUKIMPEX LTD, потребують ефективних підходів до організації та удосконалення логістичних процесів. Від правильності управлінських рішень у сфері логістики залежить економічна стійкість, прибутковість та перспективи зростання підприємства.

Проблеми організації та удосконалення логістичної діяльності підприємств досліджували такі вчені, як Балабанова, Л. В., Храмова, М. В., Войтюк О. С., Дідик, О. П., Мочерний С. В., Дубняк С. С., Гаврилюк В. В. та інші. Водночас питання адаптації класичних логістичних концепцій до особливостей функціонування українських підприємств, зокрема зовнішньоекономічної спрямованості, залишаються актуальними.

Мета кваліфікаційної роботи — теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».

Основні завдання дослідження:

- розкрити сутність, значення та функції логістичної діяльності підприємства;
- дослідити підходи та методи управління логістичною діяльністю;
- надати характеристику логістичної діяльності та організаційної структури «EUKIMPEX LTD»;
- провести аналіз застосовуваних підходів та методів управління логістичною діяльністю на підприємстві;

- розробити заходи щодо оптимізації управління логістичною діяльністю;
- обґрунтувати ефективність запропонованих змін і визначити перспективи розвитку логістичних процесів на підприємстві.

Об’єкт дослідження — процеси управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».

Предмет дослідження — теоретичні та практичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

Методи дослідження.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використовувалися такі методи: системно-структурний підхід — для розкриття логістичних функцій і процесів; методи аналізу та синтезу — для вивчення теоретичних і практичних аспектів логістичної діяльності; економічний аналіз — для оцінки ефективності логістичних операцій на підприємстві; абстрактно-логічний метод — для формулювання висновків та рекомендацій; графоаналітичні методи — для візуалізації логістичних процесів та їх удосконалення.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та значення логістичної діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання логістика набуває дедалі більшого значення як стратегічний інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємства. Її роль полягає в оптимізації руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, що дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити гнучкість та конкурентоспроможність підприємства[26].

Логістична діяльність підприємства становить собою цілісну систему управління матеріальними, інформаційними та супутніми фінансовими потоками, що забезпечують ефективне функціонування господарських процесів та досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища логістика виконує не лише обслуговуючу, а й стратегічну функцію, забезпечуючи підприємствам можливість адаптації до зовнішніх змін і внутрішньої оптимізації ресурсів[40].

Єдиного поняття управління логістичною діяльністю виділити важко, різні науковці трактують поняття відповідно до самого підходу управління (табл. 1.1.1.). Поняття «управління логістичною діяльністю підприємства» – це процес планування, організації, контролю та координації потоків матеріалів, інформації та фінансів у межах підприємства та між його партнерами для досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу[37].

Логістична діяльність охоплює всі операції, пов'язані з постачанням сировини, її переробкою, складуванням, транспортуванням, розподілом готової продукції та обслуговуванням споживачів. Управління цією

діяльністю передбачає забезпечення максимальної ефективності та оптимізації витрат при одночасному підвищенні рівня обслуговування клієнтів.

Таблиця 1.1.1

Визначення поняття «управління логістичною діяльністю підприємства»*

Автори	Визначення поняття «управління логістичною діяльністю підприємства»
Дональд Дж. Бауерсокс і Девід Дж. Клосс	"Логістичне управління" — це процес планування, реалізації та контролю ефективного і результативного руху та зберігання товарів, послуг та відповідної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів [37, с. 47].
Мартін Крістофер	"Управління логістикою" — це стратегічне управління потоком товарів і пов'язаною інформацією через організацію та її маркетингові канали таким чином, щоб забезпечити максимізацію прибутковості зараз і в майбутньому шляхом оптимального задоволення замовлень клієнтів [40, с. 23].
Мочерний С. В.	«Логістичне управління» – свідомо організований цілеспрямований процес і активний вплив суб'єктів логістичної системи на прогнозування, планування, організацію та контроль за матеріальними та нематеріальними потоками[22, с. 118].
Дубняк С. С.	"Управління логістичною діяльністю підприємства" — сукупність управлінських дій, що спрямовані на оптимізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків для досягнення цілей підприємства[13, с. 56].
Гаврилюк В. В.	"Управління логістичною діяльністю" — цілеспрямований процес оптимізації ресурсів і потоків в організації для забезпечення безперервності виробничо-комерційних операцій [7, с. 72].

*Джерело: розроблено автором на основі [6, 13, 22, 37, 40].

У системі сучасного підприємництва логістична діяльність виступає ключовим елементом забезпечення ефективності операційного управління, формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей організації. Суттєвим елементом логістичної діяльності є її системна організація, що передбачає функціонування логістичної системи підприємства[26].

Логістична система підприємства — це організаційно-економічна система, що охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів (постачання,

виробництво, складування, транспортування, збут, інформаційне забезпечення), яка функціонує як єдине ціле з метою ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з мінімальними витратами та максимальним задоволенням потреб споживачів[27].

Логістична система підприємства є організаційною структурою, в рамках якої здійснюється логістична діяльність (рис. 1.1.1.). Це інтегрована сукупність підсистем, процесів і ресурсів, об'єднаних для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства у сфері логістики[4]. Вона виконує ключову роль у координації діяльності підприємства, зокрема в управлінні поставками, виробництвом, зберіганням, транспортуванням і реалізацією продукції.

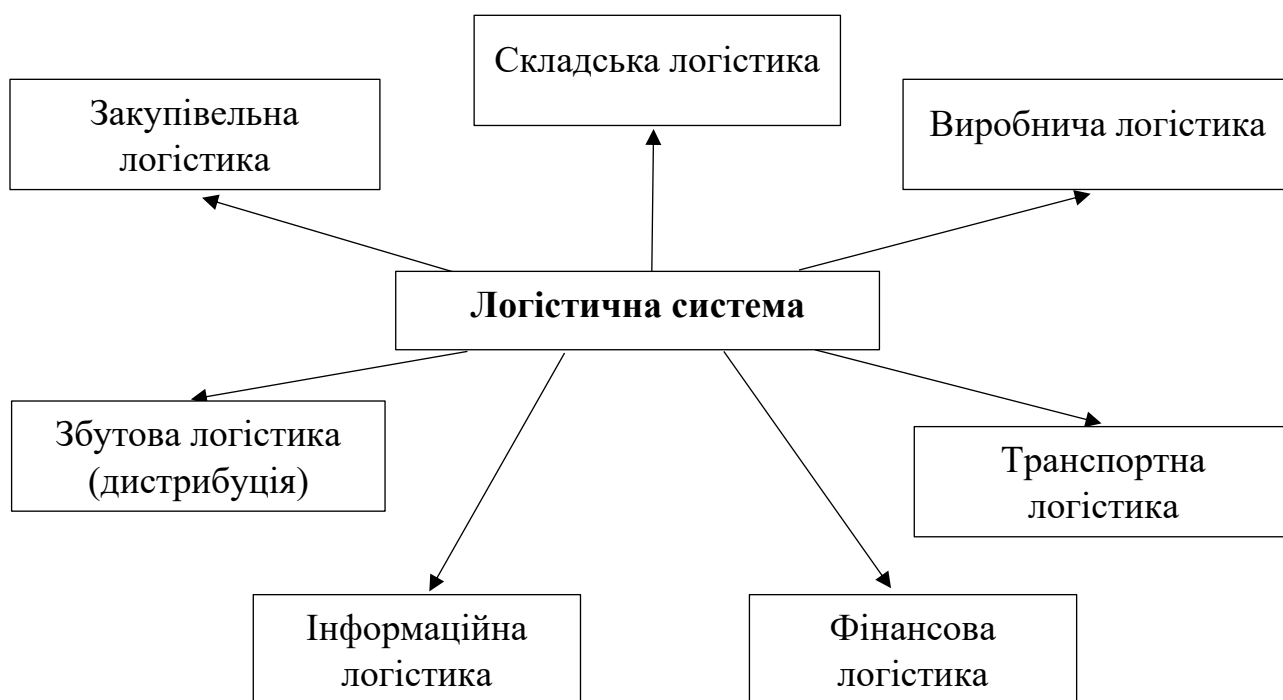


Рисунок 1.1.1. Схема логістичної системи підприємства.*

*Джерело: розроблено автором на основі [7, 14, 37, 40].

- **Закупівельна логістика** — цей компонент відповідає за забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, необхідними для виробничої діяльності. Основними її завданнями є: пошук постачальників,

укладання контрактів, узгодження умов транспортування, приймання товарів, контроль якості. Раціональна закупівельна логістика сприяє зниженню собівартості продукції та зменшенню ризиків переривання виробничого циклу[18].

- **Виробнича логістика** — це внутрішня підсистема логістики, яка відповідає за переміщення сировини, напівфабрикатів та готової продукції між етапами виробництва. До її основних функцій належать: управління внутрішньо цеховими потоками, забезпечення виробничих ліній необхідними компонентами, мінімізація часу обробки. Виробнича логістика тісно пов'язана з виробничим плануванням і безпосередньо впливає на продуктивність підприємства[29].

- **Складська логістика** — ця складова забезпечує зберігання ресурсів та готової продукції з урахуванням умов зберігання, обсягу і частоти обігу. Сучасні склади — це не просто місця зберігання, а центри обробки інформації та швидкого реагування. До завдань складської логістики належить не лише організація складських площ, а й впровадження автоматизації, систем адресного зберігання, штрих-кодування, контролю руху одиниць зберігання[34].

- **Транспортна логістика** — забезпечує ефективне фізичне переміщення продукції на всіх етапах — від закупівлі до постачання споживачеві. До основних завдань цієї підсистеми входять: логістика міжнародних та внутрішніх перевезень, визначення найвигідніших маршрутів, розрахунок витрат, організація координації доставки та оформлення документів[32].

- **Збутова логістика (дистрибуція)** — цей елемент замикає логістичний ланцюг і відповідає за доставку продукції кінцевому споживачу. Збутова логістика організовує канали дистрибуції, включає обробку замовлень, комплектацію партій, планування відвантажень, післяпродажне обслуговування. Її ефективність прямо впливає на рівень задоволеності клієнтів та обсяг повторних продажів[22].

- **Інформаційна логістика** — інформаційна підсистема є основою всіх інших компонентів логістики. Вона забезпечує швидкий доступ до даних, їх обробку та передавання між усіма учасниками логістичного ланцюга. Інформаційна логістика охоплює ERP, CRM, SCM та WMS-системи, які забезпечують автоматизоване управління та прозорість логістичних операцій[20].

- **Фінансова логістика** – цей елемент логістичної системи забезпечує управління витратами, пов'язаними з логістичними операціями. Вона включає розрахунок собівартості, бюджетування логістичних процесів, контроль платежів за транспортні послуги, зберігання, митне оформлення, облік втрат тощо. Її завданням є забезпечення фінансової збалансованості логістичної діяльності[14].

Основні завдання логістичної діяльності підприємства полягають у забезпеченні ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою досягнення високої економічної ефективності, задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоспроможності[2]. Здійснення завдань логістичної діяльності виявляється через виконання наступних ключових функцій (рис. 1.1.2.):

1. **Планування логістичних процесів.** Планування є ключовою логістичною функцією, яка визначає напрямок та логіку подальших дій у межах системи. Вона охоплює прогнозування попиту, визначення потреб у матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсах, планування маршруту переміщення продукції, вибір постачальників і перевізників, а також складання графіків постачання[5]. Ефективне планування дозволяє уникнути надлишкових запасів, знизити ризики збоїв у виробництві та досягти високого рівня обслуговування споживачів. Крім того, ця функція тісно пов'язана з бюджетуванням логістичних витрат і ресурсним плануванням у масштабах усього підприємства[40].



Рисунок 1.1.2. Основні функції логістичної діяльності підприємства.*

*Джерело: розроблено автором на основі [5, 37, 40].

2. Організація логістичних операцій. Організаційна функція логістики передбачає побудову логістичної структури підприємства, яка охоплює всі внутрішні та зовнішні зв'язки між її елементами. Йдеться про формування логістичних ланцюгів, визначення відповідальних осіб і підрозділів, встановлення процедур взаємодії, автоматизацію бізнес-процесів[31]. У межах цієї функції також визначається ієрархія управління логістичними потоками, включно з функціональними зв'язками із закупівельним, виробничим, збутовим та фінансовим відділами.

3. Контроль і моніторинг. Моніторинг логістичних процесів дозволяє оцінити ефективність їх виконання у реальному часі, виявити відхилення від запланованих показників та оперативно вжити коригувальних заходів. Сучасні підприємства використовують цифрові інструменти (GPS-трекери, ERP-системи, IoT-пристрої) для відстеження переміщень вантажів, контролю температурного режиму, обліку часу доставки тощо[3].

Систематичний контроль є основою для безперервного вдосконалення логістичних процесів.

4. Регулювання і адаптація. Гнучкість логістичної системи дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, варіативності попиту, перебоїв у постачанні чи змін законодавства. Регулювання логістичних потоків передбачає оперативне коригування маршрутів, перерозподіл ресурсів, перенесення термінів постачання або перехід на альтернативних постачальників[16]. Ця функція особливо актуальна в умовах кризових ситуацій (наприклад, у разі порушень ланцюгів постачання).

5. Аналіз та вдосконалення. Регулярний аналіз логістичної діяльності — необхідна умова її ефективності. Він охоплює розрахунок логістичних витрат, оцінювання термінів постачання, обробку показників якості обслуговування клієнтів. На основі отриманих результатів впроваджуються нові технології, перебудовується логістична структура, здійснюється оптимізація маршрутів, графіків та запасів[12]. Цикл "аналіз — впровадження — оцінка результатів" є рушієм розвитку логістичної системи.

Важливою особливістю логістичної діяльності є її **системність**, що означає взаємозв'язок і взаємовплив усіх складових логістичного ланцюга [4]. Будь-які зміни в одному з елементів логістичної системи (наприклад, у постачанні чи виробництві) обов'язково спричиняють відповідні коригування в інших її частинах, що зумовлює необхідність постійного контролю, моніторингу та гнучкого управління всією логістичною інфраструктурою.

Окрім системного підходу, логістика орієнтується на **комплексність** — охоплення всіх етапів просування товарів і послуг, починаючи з етапу постачання сировини й закінчуючи післяпродажним обслуговуванням клієнта. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність та безперервність логістичних процесів, уникнути дублювання функцій і досягти узгодженості дій між різними підрозділами підприємства [2].

Ще одним важливим аспектом логістичної діяльності є її **орієнтація на результат**, що передбачає досягнення певного економічного ефекту за рахунок оптимізації витрат, скорочення часу логістичних операцій, підвищення рівня задоволеності клієнтів та формування довгострокової конкурентної переваги [40].

Таким чином, логістична діяльність є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємства, яка виконує роль інтегратора всіх матеріальних та інформаційних потоків, сприяючи раціональному використанню ресурсів і підвищенню результативності виробничо-господарської діяльності [8].

У сучасних умовах високої конкуренції логістика перестала бути суто технічною або допоміжною функцією. Вона трансформувалася у стратегічний інструмент управління, здатний суттєво впливати на загальну конкурентоспроможність підприємства [12]. Підприємства, які ефективно управляють своїми логістичними процесами, здатні:

- швидше реагувати на зміни ринку,
- зменшувати витрати,
- підвищувати гнучкість виробництва,
- забезпечувати кращий рівень сервісу для клієнтів [16].

Логістична стратегія повинна гармонійно узгоджуватися з корпоративною стратегією підприємства. Наприклад, якщо підприємство робить акцент на швидкість поставок, логістика повинна забезпечити наявність розвиненої транспортної мережі та мінімізацію часу обробки замовлень [5].

Логістична діяльність підприємства стала одним із провідних інструментів стратегічного управління, який дозволяє оптимізувати процеси постачання, виробництва, зберігання та розподілу товарів і послуг, забезпечуючи при цьому зниження витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів [2].

Управління логістичною діяльністю підприємства має суттєве значення у розвитку підприємства, насамперед:

1. Підвищення ефективності використання ресурсів. Завдяки впровадженню логістичних принципів підприємство може досягти раціонального використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Логістика забезпечує зниження рівня складських запасів, скорочення тривалості логістичних циклів, зменшення кількості простоїв у виробництві, що, у свою чергу, призводить до підвищення загальної ефективності функціонування підприємства [8].

2. Забезпечення безперервності виробничих процесів. Ефективна логістична система дозволяє уникати збоїв у постачанні сировини та комплектуючих, що є критично важливим для підприємств із безперервним виробничим циклом. Безперервність та узгодженість логістичних потоків сприяє своєчасному виконанню виробничих завдань та дотриманню графіків випуску продукції [4].

3. Оптимізація витрат. Однією з найважливіших функцій логістики є зниження загальних витрат на транспортування, зберігання, обробку та управління товарними потоками. Завдяки використанню методів логістичного аналізу та прогнозування підприємство може мінімізувати витрати, що не додають цінності продукту, і тим самим підвищити рентабельність діяльності[40].

4. Підвищення рівня обслуговування споживачів. Сучасна логістика орієнтована на задоволення потреб кінцевого споживача. Забезпечення своєчасного постачання продукції, її якісного пакування, швидкої доставки та надання супровідного сервісу формують високий рівень логістичного обслуговування, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів і позитивний імідж підприємства на ринку [5].

5. Формування конкурентних переваг. Успішна реалізація логістичних стратегій сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства. Швидке реагування на зміни ринку, здатність гнучко

перебудовувати логістичні ланцюги та оптимізувати витрати дозволяють підприємству ефективно конкурувати як на національному, так і на міжнародному ринку [16].

6. Інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень.

Логістика тісно пов'язана з інформаційними технологіями, які забезпечують своєчасне надходження достовірної інформації про стан ресурсів, місцезнаходження вантажів, залишки на складах тощо. Це створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством [20].

Таким чином, значення логістики у діяльності підприємства є багатовимірним: вона не лише виконує функцію координації матеріальних потоків, а й виступає каталізатором зростання ефективності, підвищення якості обслуговування та зміцнення ринкових позицій. У зв'язку з цим логістичний підхід дедалі активніше впроваджується у всі сфери підприємницької діяльності як один із ключових чинників сталого розвитку [12].

Отже, логістична діяльність підприємства є складною, багатофункціональною та системною категорією, що охоплює всі етапи руху продукції та інформації — від початкової закупівлі до кінцевого споживання. Її ефективне управління є критично важливим для стабільної роботи підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів [22].

1.2. Підходи та методи управління логістичною діяльністю підприємства.

В науковій літературі та господарській практиці виділяється низка основних підходів до управління логістичною діяльністю, кожен з яких має свої переваги, недоліки та сферу застосування (Дод. А). Існує декілька базових

підходів до управління логістичною діяльністю, які формують концептуальну основу логістичної стратегії підприємства:

1. **Системний підхід** — полягає в комплексному розгляді логістичної діяльності як частини відкритої виробничо-економічної системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. У межах цього підходу аналізується взаємозв'язок між усіма елементами логістичної системи (матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками, ресурсами, інфраструктурою тощо) з метою досягнення системної ефективності [1].

Системний підхід забезпечує цілісне стратегічне бачення логістичних процесів, однак він потребує високої аналітичної компетентності управлінського персоналу та наявності інструментів для моделювання складних системних взаємозв'язків.

2. **Процесний підхід** — розглядає логістичну діяльність як єдину сукупність наскрізних бізнес-процесів, які забезпечують рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальника до кінцевого споживача [9]. Основна увага приділяється оптимізації процесів, їх автоматизації та підвищенню ефективності за рахунок усунення надлишкових операцій.

Впровадження процесного підходу сприяє покращенню управлінської координації, зменшенню витрат і скороченню часу на логістичне обслуговування. Проте реалізація цього підходу потребує високого рівня інформаційної інтеграції та наявності відповідного програмного забезпечення.

3. **Функціональний підхід** — цей підхід передбачає організацію управління логістикою за окремими функціональними напрямками, такими як постачання, транспортування, складське господарство, управління запасами, дистрибуція тощо [21]. Кожна функція реалізується через відповідний підрозділ або логістичну ланку, що відповідає за певний етап логістичного процесу.

Такий підхід характеризується відносною простотою реалізації, чітким розподілом обов'язків і відповідальності. Водночас він має певні обмеження,

зокрема недостатній рівень інтеграції між підсистемами логістики, що може призводити до дублювання функцій і неузгодженості дій.

4. Інтеграційний підхід — передбачає тісну координацію логістичних функцій як усередині підприємства, так і з його зовнішніми партнерами (постачальниками, перевізниками, клієнтами). Інтегрований підхід орієнтований на поєднання всіх логістичних функцій і процесів у єдину інтегровану систему управління, яка працює на основі наскрізного планування, контролю та моніторингу потоків. Зазвичай він реалізується із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема ERP- та WMS-систем [37].

Перевагою цього підходу є забезпечення високого рівня узгодженості, скорочення витрат і підвищення швидкості реагування на зміни. Його недоліком є складність впровадження та значні інвестиції у цифрову трансформацію підприємства.

5. Орієнтований на клієнта підхід — орієнтований на клієнта, ставить у центр логістичного управління потреби кінцевого споживача. Основною метою є досягнення високого рівня обслуговування при одночасній оптимізації логістичних витрат [40]. Підприємства, які застосовують цей підхід, адаптують логістичні процеси до індивідуальних вимог замовників, забезпечуючи швидку та гнучку доставку, прозору комунікацію та післяпродажне обслуговування.

Цей підхід є актуальним у конкурентних ринкових умовах, проте його ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства балансувати між рівнем сервісу та ресурсними можливостями.

6. Підхід ощадливої логістики (Lean-логістика) – Lean-підхід базується на принципах ощадливого виробництва та спрямований на мінімізацію усіх видів логістичних втрат: надмірних запасів, простоїв, подвійної обробки, транспортних витрат тощо. Він передбачає постійне вдосконалення логістичних процесів шляхом впровадження системи

безперервного покращення (Kaizen), стандартних операцій та візуального менеджменту [53].

Застосування оцадливої логістики дозволяє підприємству підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити собівартість логістичних операцій, однак потребує значних організаційних зусиль і залучення персоналу до змін.

7. Стратегічний підхід – цей підхід передбачає формування довгострокової логістичної стратегії, яка узгоджується з загальною стратегією розвитку підприємства [24]. Особлива увага приділяється аналізу ринку, ризиків, конкурентоспроможності та гнучкості логістичних процесів. У вітчизняних умовах стратегічний підхід має важливе значення для адаптації логістичних ланцюгів до кризових ситуацій (зокрема в умовах війни, глобальних порушень поставок тощо).

8. Інформаційно-технологічний підхід – зосереджується на використанні сучасних інформаційних технологій для управління логістикою. Включає автоматизацію процесів, застосування систем управління складами (WMS), транспортом (TMS), електронний документообіг (EDI), GPS-моніторинг тощо [11]. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативність, точність і прозорість логістичних процесів. В українській науковій думці активно обговорюється як ключовий елемент цифровізації підприємств.

Методи управління в управлінні логістичною діяльністю — це способи і прийоми, за допомогою яких досягаються поставлені цілі в межах логістичної системи підприємства [1]. Залежно від особливостей підприємства, типу логістичних процесів і зовнішнього середовища, застосовуються різні методи, які поділяються на декілька основних груп. Умовно їх можна класифікувати на такі основні групи: адміністративно-організаційні, економічні, методологічні, інформаційно-аналітичні, технологічні та соціально-психологічні методи (Дод. Б).

Адміністративно-організаційні методи передбачають формування логістичної структури підприємства, визначення функціональних обов'язків

логістичних підрозділів та регламентування логістичних процесів. До таких методів належать розробка організаційно-розпорядчої документації, побудова системи управління логістичними потоками, нормативно-правове забезпечення логістичної діяльності тощо [21].

Економічні методи базуються на використанні фінансових та матеріальних стимулів для досягнення цілей логістики. Вони включають бюджетування логістичних витрат, оцінку ефективності логістичних операцій, визначення економічно доцільних логістичних рішень, формування системи преміювання та мотивації працівників, а також застосування методів економічного аналізу для оптимізації витрат у логістичному ланцюгу [9].

Методологічні методи пов'язані з вибором і застосуванням інструментів стратегічного і тактичного аналізу логістичних систем [24]. До них належать методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, ABC і XYZ-аналізів, метод критичного шляху, логістичне моделювання, а також оптимізаційні методи для побудови ефективних логістичних маршрутів, розміщення складів і розподілу ресурсів.

Інформаційно-аналітичні методи спрямовані на забезпечення логістичних процесів необхідною інформацією, її аналізом та інтерпретацією для прийняття управлінських рішень. Це включає впровадження інформаційних систем управління (ERP, WMS, TMS), моніторинг ключових показників ефективності (KPI), обробку логістичних даних та прогнозування попиту на основі аналітичних моделей [37].

Технологічні методи передбачають застосування сучасних технічних і технологічних рішень, які сприяють автоматизації та підвищенню ефективності логістичних процесів. Зокрема, йдеться про використання штрих-кодових систем, RFID-технологій, GPS-навігації, роботизованих систем на складах, а також інтеграцію логістичних платформ із зовнішніми сервісами [11].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на впливі людського фактора на процеси управління логістикою [19]. Вони включають формування

ефективних команд, розвиток лідерських якостей у керівників логістичних підрозділів, стимулювання внутрішньої мотивації персоналу, організацію професійного навчання та адаптацію працівників до змін у логістичній системі.

Таким чином, ефективне управління логістичною діяльністю підприємства потребує комплексного підходу, що включає поєднання різних методів управління з урахуванням специфіки підприємства, галузі діяльності, масштабів логістичних операцій та рівня цифрової трансформації [40].

Для оцінки результативності управлінських рішень у сфері логістики застосовують систему показників ефективності, яка дозволяє об'єктивно вимірювати як фінансові результати, так і якість логістичних процесів (Дод. В).

Поняття ефективності логістичної діяльності охоплює здатність логістичної системи досягати визначених цілей за мінімальних витрат ресурсів та з урахуванням потреб споживачів. Оцінка ефективності передбачає вимірювання ключових показників (Key Performance Indicators, KPI), які відображають продуктивність, якість, швидкість та витратність логістичних процесів. Систематичний аналіз цих показників дає змогу оптимізувати логістичні ланцюги, мінімізувати витрати, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити стратегічну гнучкість підприємства [40].

1. Фінансові показники.

До фінансових показників належать індикатори, що характеризують витрати та рентабельність логістичної діяльності [9]. Найбільш поширеними серед них є:

- *Рівень логістичних витрат* (% до обсягу продажів) – показує частку витрат на логістику у загальній структурі витрат підприємства.
- *Собівартість логістичних операцій* – дає змогу визначити економічну ефективність конкретних процесів (транспортування, зберігання, пакування тощо).

- *Рентабельність логістики* – співвідношення отриманого прибутку до витрат на логістичну діяльність.

- *Коефіцієнт обігу запасів* – відображає ефективність використання складських ресурсів і капіталу.

2. Операційні показники.

Ці показники оцінюють швидкість та безперебійність логістичних процесів:

- *Час виконання замовлення* – період від моменту прийняття замовлення до його фактичного виконання.

- *Рівень своєчасної доставки* – частка замовлень, доставлених у визначені терміни.

- *Середній час затримки* – дає змогу аналізувати проблемні ділянки логістичного ланцюга [37].

3. Показники якості обслуговування.

Орієнтовані на задоволеність клієнта та відповідність логістичної системи його очікуванням:

- *Кількість помилок у доставці* – включає помилки у комплектації, пошкодження товарів, помилкові адреси тощо.

- *Рівень задоволеності клієнтів* – може визначатися за допомогою опитувань, зворотного зв'язку або кількості повторних замовлень.

- *Час реагування на звернення/скарги* – є важливим індикатором гнучкості та клієнтоорієнтованості логістичної служби [19].

4. Показники управління запасами.

Ці індикатори дозволяють оцінити ефективність складської логістики:

- *Коефіцієнт покриття запасів* – показує, скільки днів підприємство може функціонувати, використовуючи наявні запаси.

- *Рівень дефіциту* – частка незадоволених замовлень через відсутність товарів на складі [11].

5. Інтегральні показники.

Комплексні оцінки можуть використовуватися для всебічного аналізу ефективності:

- *Індекс ефективності логістичної системи* – враховує вартісні, часові та якісні характеристики логістичних процесів.
- *Показник ROI логістики* – дозволяє оцінити ефективність інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури [24].

Ефективність логістичного управління значною мірою залежить від нормативно-правового середовища, яке визначає межі, інструменти й умови для прийняття управлінських рішень. Управління логістичною діяльністю підприємства в сучасних умовах вимагає обов'язкового урахування як національного, так і міжнародного правового регулювання. Це пов'язано зі зростаючою інтеграцією національних економік у глобальні ланцюги поставок та необхідністю забезпечення правової узгодженості логістичних процесів [30].

Управлінські рішення в логістиці в Україні базуються на положеннях Господарського, Цивільного, Митного та Податкового кодексів, а також спеціалізованих законів («Про транспорт», «Про зовнішньоекономічну діяльність» тощо) [10]. Ці акти регулюють питання укладення договорів постачання, логістичних послуг, перевезень, складування, митного оформлення товарів, що безпосередньо впливає на вибір логістичних стратегій та партнерів. З 2014 року законодавство України також активно гармонізується із стандартами ЄС, зокрема у сфері транспорту, електронного документообігу та митного контролю[17].

Об'єктом даного дослідження є процеси управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD», яке веде свою діяльність у Великій Британії. Таким чином, важливо також дослідити стандарти і закони, які регулюють логістичну діяльність у міжнародній практиці.

У Великій Британії логістична діяльність регулюється низкою законодавчих та нормативних актів, серед яких ключове значення мають:

- **The Companies Act 2006** — загальні правила щодо управління підприємствами [54];
- **The UK Logistics Strategy**, а також галузеві ініціативи Міністерства транспорту (Department for Transport) [42];
- **The Carriage of Goods by Road Act 1965** — імплементує положення Конвенції CMR [38];
- митні та імпортно-експортні правила відповідно до **UK Trade Tariff** та положень **HM Revenue & Customs** [44].

Після виходу Великої Британії з ЄС, британські підприємства діють в умовах незалежної торговельної політики, що передбачає нові митні процедури, вимоги до сертифікації, а також впровадження цифрових логістичних платформ [48].

Водночас, **міжнародні договори та стандарти**, зокрема Конвенція CMR, Митна конвенція TIR, правила Інкотермс 2020 та вимоги Угоди про асоціацію з ЄС, визначають порядок виконання міжнародних перевезень, умови постачання та відповідальність сторін у зовнішньоекономічній логістиці [46].

Застосування правових норм у процесі управління логістикою дозволяє:

- забезпечити юридичну безпеку операцій;
- узгодити дії підприємства з вимогами державного контролю;
- уникнути санкцій та непередбачуваних витрат;
- підвищити ефективність та надійність логістичних рішень [35].

Таким чином, нормативно-правова база виступає не лише обмеженням, а й інструментом стратегічного управління логістикою, що сприяє стабільному функціонуванню підприємства у конкурентному середовищі.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є невід'ємною умовою ефективної логістичної діяльності. У Додатку Г наведено порівняльну характеристику регулювання логістичної діяльності в Україні та Великобританії. Українське законодавство поступово адаптується до міжнародних стандартів, проте залишається потреба у подальшій цифровізації

та гармонізації процедур. Великобританія демонструє високий рівень регуляторної стабільності та цифрової трансформації логістики, що може слугувати прикладом для вітчизняних підприємств. Систематичне оновлення нормативної бази та впровадження сучасних ІТ-рішень дозволить українським підприємствам підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ II

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ «EUKIMPEX LTD»

2.1. Характеристика та організаційна структура логістичної діяльності підприємства «EUKIMPEX LTD».

«EUKIMPEX LTD» — це приватна компанія з обмеженою відповідальністю (Private Limited Company), зареєстрована у Великій Британії 27 травня 2016 року. Юридична адреса: 124 City Road, London, United Kingdom, EC1V 2NX. Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля (код SIC 46900)[41]. Це означає, що компанія займається закупівлею та продажем різних товарів у великих обсягах, без прив'язки до конкретної галузі.

Компанія «EUKIMPEX LTD» займається оптовим продажем будівельних матеріалів. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення роздрібних продавців, торгових компаній та будівельних організацій широким асортиментом якісної продукції будівельного призначення, імпортованої з країн Європи та Близького Сходу.

Компанія виступає торговим посередником між виробниками та кінцевими покупцями, здійснюючи повний цикл логістичних операцій: від аналізу попиту, закупівлі й транспортування товарів до Великобританії — до їхнього зберігання, комплектації та доставки замовникам. Уся діяльність організована на основі контрактної співпраці з субпідрядниками, що дозволяє зберігати гнучкість у логістиці, мінімізувати операційні витрати та масштабувати бізнес відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

«EUKIMPEX LTD» не має власних виробничих потужностей, складів або транспортної інфраструктури, тому головна конкурентна перевага компанії полягає в ефективній координації всіх етапів постачання, побудованій на сучасних інформаційних технологіях, партнерських

відносинах із постачальниками та клієнтоорієнтованому підході до дистрибуції. Працівники компанії працюють повністю віддалено.

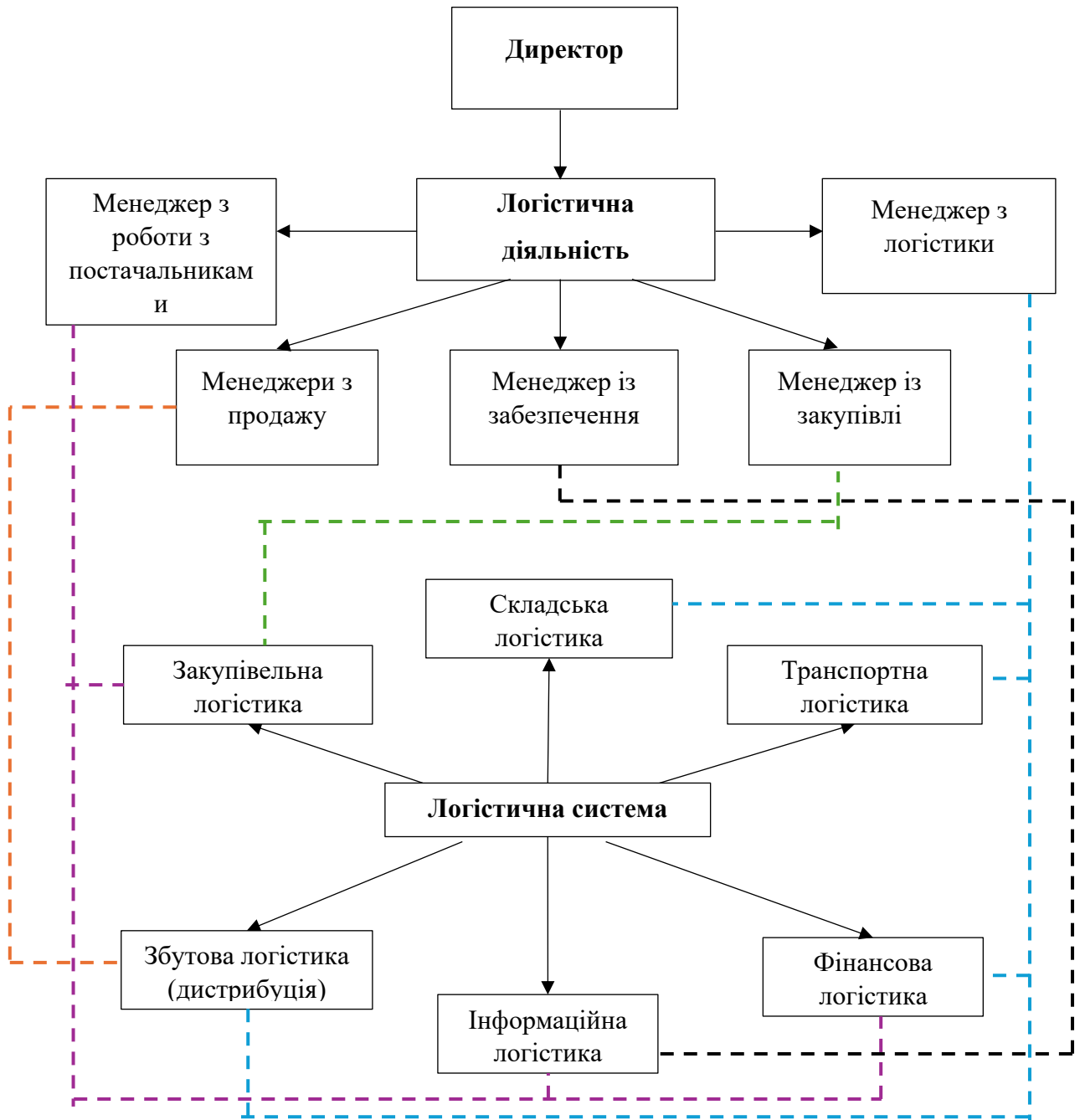


Рисунок 2.1.1. Організаційна структура логістичної діяльності підприємства «EUKIMPEX LTD».*

*Джерело: створено автором самостійно на основі [6].

Логістична діяльність підприємства «EUKIMPEX LTD» є комплексом взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ефективне управління

матеріальними потоками, інформаційними потоками та фінансовими ресурсами на всіх етапах постачання (рис. 2.1.1.).

Оскільки підприємство не має власної інфраструктури (складів, транспорту, виробництва), основна модель логістики базується на **аутсорсингу** та ефективній координації із субпідрядниками [6].

Логістична система підприємства має **лінійно-функціональну структуру**, що дозволяє розподілити обов'язки між ключовими менеджерами відповідно до їх компетенцій. Центральне місце в управлінні логістичними процесами займає **директор**, який координує загальну логістичну діяльність, ухвалює стратегічні рішення та затверджує ключові угоди з підрядниками.

Кожен напрям логістики обслуговується відповідним фахівцем:

- **Менеджер із закупівлі** відповідає за закупівельну логістику, зокрема формування замовлень, ведення переговорів з постачальниками та координацію ввезення товарів.
- **Менеджер з логістики** здійснює організацію міжнародного та внутрішнього транспортування, взаємодію зі складами, транспортними компаніями та митними брокерами.
- **Менеджер із забезпечення** координує складську логістику та відповідає за облік, зберігання і підготовку товарів до відвантаження.
- **Менеджери з продажу** забезпечують збутову логістику, приймаючи замовлення від клієнтів та узгоджуючи деталі доставки.
- **Менеджер із роботи з постачальниками** займається аналітикою товарного асортименту та пошуком нових постачальників, що безпосередньо впливає на закупівельну і збутову логістику.

Усі процеси логістики — від планування постачань до обробки клієнтських замовлень — підтримуються інформаційною логістикою на основі інтегрованих систем управління (CRM, ERP), які забезпечують моніторинг товарних запасів, контроль виконання замовлень та аналітику продажів. Крім того, фінансова логістика відіграє ключову роль у розрахунках із партнерами, оптимізації витрат та прогнозуванні логістичних бюджетів.

Використання такої функціональної моделі дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність та ефективність логістичної системи в умовах високої конкуренції та швидко змінюваного ринку.

Логістична діяльність компанії «EUKIMPEX LTD» включає низку взаємопов'язаних операцій, які формують *цілісний бізнес-процес (рис. 2.1.2)*. Основна мета цього процесу полягає у забезпеченні стійкого поповнення складських запасів та своєчасного обслуговування замовлень клієнтів, з орієнтацією на ефективність, точність та оперативність [6].

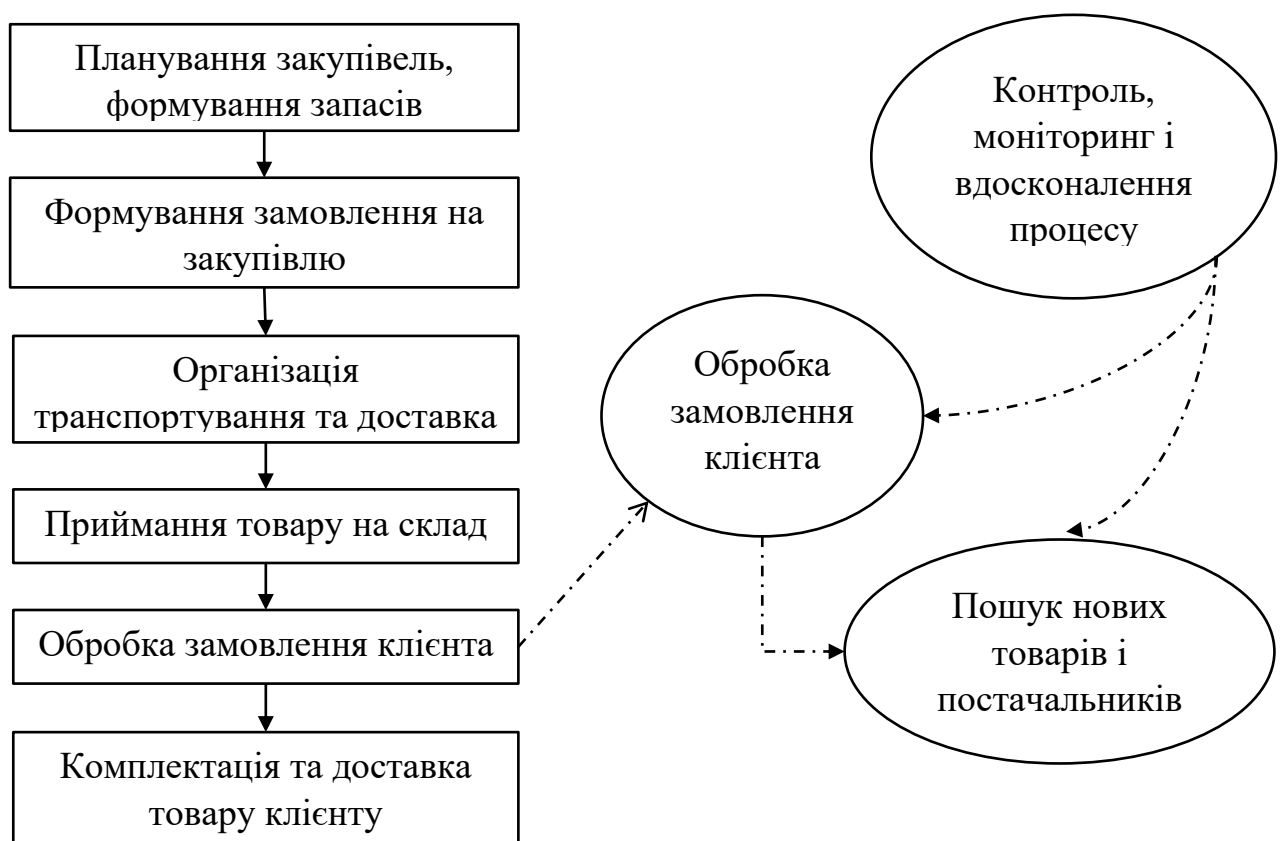


Рисунок 2.1.2. Схема бізнес-процесу підприємства «EUKIMPEX LTD».*

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі [6].

Процес має послідовну багатоступеневу структуру, де кожен етап виконується певною відповідальною особою в межах її функціональних обов'язків. Управління логістикою в «EUKIMPEX LTD» здійснюється у

віддаленому форматі, з широким залученням зовнішніх логістичних партнерів.

Етап 1. Планування закупівель і формування потреби у поповненні стоку. На першому етапі формується потреба у закупівлі продукції для підтримки достатнього рівня складських запасів.

Виконавець: директор підприємства.

Директор аналізує аналітичні звіти про обсяг продажів, дані про залишки на складі, сезонні коливання попиту, а також враховує тенденції ринку. На основі цієї інформації він приймає рішення щодо необхідності замовлення товарів для поповнення стоку. Паралельно він ініціює обговорення з менеджером із закупівель щодо потенційних змін у товарному асортименті та пріоритетних позицій.

Етап 2. Формування замовлення на закупівлю.

Виконавець: менеджер із закупівель.

Менеджер із закупівель отримує погоджені обсяги та позиції товарів, які підлягають закупівлі, після чого формує попереднє замовлення. Він контактує з постачальниками, веде переговори щодо умов поставки, строків, ціни, об'ємів та умов оплати. Після узгодження ключових параметрів замовлення менеджер готує комерційну угоду, яка погоджується з директором.

Етап 3. Організація транспортування та доставка на склад

Виконавець: менеджер з логістики.

Менеджер з логістики організовує транспортування товару від закордонного постачальника до Великобританії, переважно морським шляхом у контейнерах. Він відповідає за вибір перевізника, координацію термінів доставки, оформлення митних документів, моніторинг маршруту вантажу. Після прибуття товару в порт Великобританії менеджер організовує перевезення товару на орендований склад підприємства.

Етап 4. Організація транспортування та доставка на склад

Виконавці: менеджер з логістики, представники складу (субпідрядник).

Товар доставляється на склад, де проходить процес розвантаження, приймання та перевірки відповідності замовленню. Менеджер з логістики узгоджує операції з логістичним оператором складу, отримує відомості про фактичну кількість і стан товару, а також оновлює облікові дані в системі.

Етап 5. Обробка замовлення клієнта

Виконавець: менеджер з продажу.

Менеджер з продажу працює із запитамі клієнтів, проводить переговори щодо умов постачання, приймає підтвердження замовлення та фіксує його у CRM-системі. Після цього він передає інформацію про замовлення до логістичного відділу для підготовки відвантаження. Також на цьому етапі здійснюється збирання інформації про клієнтські потреби для подальшого планування закупівель.

Етап 6. Комплектація та доставка товару клієнту

Виконавець: менеджер з логістики

Менеджер з логістики передає дані замовлення на склад для підготовки партії до відвантаження. Після комплектації товару він організовує транспортування до клієнта — підбирає перевізника, погоджує дату та маршрут доставки, контролює своєчасність виконання. Після завершення доставки менеджер отримує підтвердження виконання замовлення та за потреби фіксує зворотний зв'язок від клієнта.

Етап 7. Пошук нових товарів і постачальників

Виконавець: менеджер із роботи з постачальниками

У постійному режимі цей співробітник аналізує ринкову ситуацію, нові продукти в галузі, вивчає відгуки клієнтів і працює з потенційними постачальниками. Його завдання — налагодити нові канали постачання, оновити асортимент і запропонувати компанії товари з кращими умовами поставки, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність компанії.

Етап 8. Контроль, моніторинг і вдосконалення процесу.

Контроль за ефективністю виконання всіх логістичних операцій здійснюється на рівні директора та відповідальних менеджерів через регулярну аналітику:

- оцінка своєчасності постачання;
- точність замовлень;
- ефективність складування;
- рівень задоволеності клієнтів;
- витрати на логістику.

На підставі отриманих даних коригуються обсяги закупівель, обираються нові перевізники або підрядники, а також удосконалюються внутрішні регламенти.

Як вже було зазначено раніше, підприємство займається оптовим продажем будівельних матеріалів [6]. А саме:

- Гіпсокартон (закупівля у Єгипті);
- Руберойд (закупівля у Єгипті);
- Дерев'яні огорожі (закупівля у Польщі).
- в'язані із основним товаром компанії.
-



Рисунок 2.1.3. Структура закупівель підприємства «EUKIMPEX LTD».*

*Джерело: створено автором самостійно на основі [6].

Основним продуктом, який займає найбільший відсоток – 92% закупівель і продажів є гіпсокартон (рис. 2.1.3.). Компанія має договір ексклюзивної дистрибуції на території Великобританії із виробником гіпсокартону у Єгипті. Це забезпечує унікальні конкурентні переваги та юридичний захист бізнес-інтересів компанії. Загалом логістична діяльність компанії пов'язана саме із закупівлею, транспортуванням і збутом цього товару. Таким чином, у даному дослідженні будемо аналізувати логістичні процеси по

Діяльність підприємства «EUKIMPEX LTD» тісно пов'язана з логістикою, так як компанія власноруч не є виробником товару, а лише виконує функцію дистриб'ютора. Компанія має змішану логістичну систему, включаючи перевезення морськими шляхами та наземне перевезення

На рисунку 2.1.4. зображено логістичний ланцюг постачання підприємства «EUKIMPEX LTD», який ілюструє основні етапи переміщення товарів від постачальників до кінцевого споживача на території Великобританії.

Початковим елементом ланцюга є виробництво будівельної продукції постачальником у країнах-партнерах. Далі відбувається транспортування імпортованої продукції до Великобританії, що є основною територією господарської діяльності компанії.

На рис. 2.1.4. можемо побачити 2 варіанти здійснення перевезення та продаж товарів до клієнта.

1. Варіант – контейнерні перевезення.

Цей варіант використовується для товарів з високою частотою замовлень – гіпсокартон, рідше руберойд. Вироблена продукція транспортується морським шляхом у контейнерах до британських портів, після чого доставляється вантажним транспортом до складу компанії. Товар зберігається на складі для формування стоку. Після надходження клієнтського замовлення продукція відвантажується безпосередньо зі складу до замовника.

Така схема забезпечує наявність постійного запасу та оперативну реакцію на потреби клієнтів.

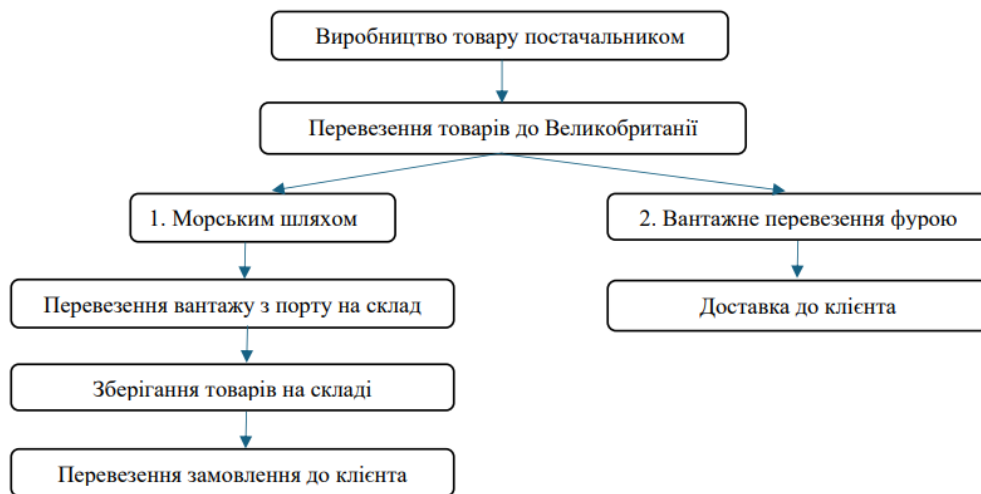


Рисунок 2.1.4. Схема логістичного ланцюга постачання підприємства EUKIMPEX LTD. *

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі [6].

2. Варіант – перевезення фурую.

Цей підхід застосовується до менш популярних товарів – дерев’яних огорож. У таких випадках продукція замовляється виключно під конкретне замовлення клієнта. Після погодження умов поставки товар транспортується напряму від постачальника до клієнта, минаючи склад. Такий формат дозволяє уникнути витрат на зберігання та додаткове транспортування, оптимізуючи логістичні витрати.

Таким чином, «EUKIMPEX LTD» використовує комбіновану логістичну модель, що поєднує централізовану дистрибуцію через склад для масових позицій і гнучку логістику за індивідуальними замовленнями. Це дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів, контролювати витрати та швидко адаптуватися до змін попиту.

Для того, щоб чітко охарактеризувати логістичну діяльність компанії «EUKIMPEX LTD», доцільно описати функції субпідрядників, які забезпечують виконання ключових логістичних операцій. Компанія не має власної транспортної чи складської інфраструктури, тому всі етапи

логістичного ланцюга виконуються на основі контрактів з зовнішніми партнерами. Загалом, завдяки контрактним домовленостям, «EUKIMPEX LTD» покриває такі логістичні потреби:

1. Міжнародні контейнерні та вантажні перевезення для транспортування товарів до Великобританії.

Загалом компанія користується послугами наступних контейнерних перевізників – Maersk, CGM, ZIM. Maersk є першим у списку перевізників. Це обумовлено тим, що компанія одна з небагатьох контейнерних перевізників, хто надає послуги перевезення у великих контейнерах, зокрема – 40 DH(Dry High Cube) Container, який дозволяє перевозити до 28 тон вантажів. Такий вибір обумовлений можливістю економити на витратах на транспортування, та використання максимального простору у контейнері. На даний момент досліджуване підприємство не має гідного аналогу Maersk. Більшість компаній не надають послуги з контейнерами зазначеного розміру, а також не є конкурентними у питанні вартості перевезень. Отже підприємство під впливом багатьох факторів є обмеженим у виборі і є залежним у використанні послуг на контейнерні перевезення від 1 компанії.

2. Внутрішні вантажні перевезення по території Великобританії:

- доставка контейнерів з порту до складу;
- доставка товару зі складу безпосередньо до клієнтів.

Що стосується транспортування замовлень до клієнтів, компанія має достатньо велику базу перевізників, що дає змогу підприємству не залежати від одного перевізника і мати середньо-низьку вартість на послуги.

З іншого боку, що стосується перевезення контейнерів, підприємство стикається з труднощами. Загалом, підприємство користується одним основним перевізником контейнерів, що обумовлено гнучкістю та найменшими цінами на перевезення, які пропонує перевізник. Та все ж, основною причиною є можливість компанії перевізника транспортувати важкі контейнери. Обмеження на перевезення по Великобританії сягає 44 тони [42]. Середня вага одного контейнера компанії є до 32-х тон. Щоб залишатися в

межах дозволеної ваги, вага тягача і платформи для перевезення такого важкого контейнеру має бути не більше 12 тон. Кількість таких транспортних засобів є досить обмеженою та дорого вартісною. Таким чином, компанія є залежною від одного перевізника, що є досить високим ризик-фактором у розрізі диверсифікації за потреби.

3. Оренда складських приміщень та супутні послуги (зберігання, комплектація замовлень, пакування тощо).

До січня 2025 підприємство стало користувалося послугами одного складу, що розташоване у місті Бірмінгем. Задля можливості гнучкості у логістиці, було прийнято рішення долучити зберігання у другому складі, що розташоване у передмісті Лондона. Обидва склади надають послуги зберігання товарів, комплектації та відвантаження замовлень.

4. Митне оформлення (розмитнення), яке здійснюється за участі митних брокерів.

Таким чином, логістична модель компанії базується на повному аутсорсингу функцій з фізичного переміщення та зберігання товару, а штатні співробітники підприємства координують ці процеси та відповідають за планування й облік.

Для обґрунтування ефективності логістичних рішень на підприємстві доцільно розглянути статистичні та аналітичні показники діяльності. Вони дозволяють оцінити масштаби логістичних операцій, ступінь реалізації закупівельного потенціалу, рівень навантаження логістичної системи та загальні тенденції розвитку компанії. Нижче наведено узагальнені дані щодо контейнерних перевезень та обробки палет у розрізі двох суміжних річних періодів.

Усього на тиждень прибуває від 5-ти до 10-ти контейнерів товару від постачальника, середній показник складає 5 контейнерів на тиждень. Середній показник на місяць 30 контейнерів.

Динаміка логістичних обсягів (табл. 2.1.1.) свідчить про інтенсивне зростання операційної діяльності підприємства. Якщо у період із червня 2023

року до червня 2024 року було оброблено лише 36 контейнерів, то за аналогічний період 2024–2025 років компанією вже опрацьовано 333 контейнери. Це свідчить про зростання у понад дев'ять разів, що демонструє активну експансію бізнесу та розширення клієнтської бази на ринку Великобританії.

Для подальшої характеристики обсягів логістичної діяльності підприємства доцільно подати також узагальнені дані щодо обробки палет за відповідні періоди 2024–2025 років (табл. 2.1.2.).

Таблиця 2.1.1.

**Динаміка обсягів контейнерних перевезень на підприємстві
«EUKIMPEX LTD» 2024-2025**

Показник	Червень 2023 – Червень 2024	Червень 2024 – Червень 2025
Кількість отриманих контейнерів	36	333
Середня кількість контейнерів на місяць	3	27,75
Динаміка зростання (%)	—	825%

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі [6].

Таблиця 2.1.2.

Динаміка опрацювання товарів на палетах підприємства «EUKIMPEX LTD» у період 2024-2025

Показник	Червень – Листопад 2024	Грудень 2024 – Травень 2025
Закуплено палет	3156	2903
Відвантажено палет клієнтам	2853	2878
Рівень реалізації від закупівлі (%)	90,4%	99,1%
Запас на складі (палет)	303	25
Відсоток похибки при комплектації	—	0,51% (13 палет)

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі [6].

У період із червня по листопад 2024 року компанією було закуплено 3156 палет продукції, з яких 2853 були відвантажені клієнтам. Це становить рівень реалізації на рівні 90,4%, а залишок на складі сформувався в обсязі 303 палети. У наступному періоді — з грудня 2024 по травень 2025 року — обсяг закупівель склав 2903 палети, з яких 2878 було доставлено клієнтам. Рівень реалізації зріс до 99,1%, а складські залишки зменшились до 25 палет, що свідчить про зростання ефективності планування обсягів закупівель і логістичного обслуговування замовлень.

Таким чином, логістична система «EUKIMPEX LTD» демонструє високий рівень організованості та функціональної ефективності. Компанія забезпечує контроль над процесами, делегуючи фізичне виконання професійним субпідрядникам. Зважаючи на обсяг оброблюваних вантажів і обмежену кількість штатного персоналу, у майбутньому доцільним є стратегічне розширення логістичної інфраструктури для зменшення залежності від зовнішніх виконавців і підвищення рівня контролю над ключовими процесами постачання.

Загалом, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що логістична діяльність компанії «EUKIMPEX LTD» є ефективно організованою, масштабованою та динамічною. Компанія демонструє здатність забезпечувати стабільне постачання товарів у великих обсягах, оперативно адаптуватися до змін у ринкових умовах і зберігати високий рівень точності виконання замовлень. Стратегія використання аутсорсингової моделі разом із внутрішньою координацією логістичних процесів дозволяє досягати оптимального балансу між витратами, якістю обслуговування та швидкістю логістичних операцій.

2.2. Аналіз підходів та методів управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».

Управління логістичною діяльністю в компанії «EUKIMPEX LTD» базується на поєднанні інтегрованого та системного підходів. Інтегрований підхід проявляється в тісній взаємодії логістичних процесів із закупівлею, складським обліком, контрактною роботою та управлінням взаємовідносинами з постачальниками та клієнтами. Системність же полягає у побудові логістики як цілісного механізму, де кожен етап – від замовлення до доставки – працює в координації з іншими бізнес-функціями підприємства.

Управління логістичною діяльністю в компанії «EUKIMPEX LTD» базується на поєднанні централізованого стратегічного планування та децентралізованого виконання операцій. Такий підхід дозволяє компанії поєднувати контроль із гнучкістю. Директор координує ключові напрями діяльності, приймає стратегічні рішення та затверджує плани закупівель і постачання. Водночас функціональні менеджери (з логістики, закупівель, продажу) відповідають за оперативне виконання завдань у межах своєї компетенції.

Сучасні виклики зовнішнього середовища та необхідність підвищення ефективності логістичних процесів зумовили орієнтацію «EUKIMPEX LTD» також на принципи ощадливої логістики (lean logistics). У практичній діяльності підприємства реалізація ощадливої логістики простежується в застосуванні оптимізованих схем формування замовлень (зокрема, через модель економічного обсягу замовлення – EOQ), об'єднанні вантажів у міжнародних постачаннях для скорочення витрат, а також у цифровізації контролю логістичних процесів із використанням CRM- та ERP-систем. Впровадження цих принципів дозволяє «EUKIMPEX LTD» досягати стійкого балансу між рівнем сервісу та витратами, підвищуючи адаптивність логістичної системи до коливань попиту й змін у зовнішньому середовищі.

Застосування цих підходів на практиці забезпечує високу гнучкість у прийнятті рішень, а також дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті, логістичному середовищі чи партнерських умовах. Орієнтація на ощадливу логістику дозволяє підприємству досягати високого рівня ефективності без надмірних витрат ресурсів, що є особливо актуальним в умовах зростаючої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Особливістю логістичного управління є повна віддаленість усіх співробітників, що зумовлює активне використання цифрових інструментів: CRM, ERP-систем, хмарних сервісів і спільних робочих просторів. Таким чином, «EUKIMPEX LTD» реалізує модель дистанційного управління логістикою із високим ступенем автоматизації та цифровізації.

Так як компанія налічує 7 штатних робітників, основні функції працівників чітко розподілені, де кожен працівник приймає рішення та несе відповідальність за виконання власних обов'язків. У разі необхідності управлінські рішення узгоджуються з директором.

Таблиця 2.2.1.

Методи управління логістичною діяльністю на підприємстві «EUKIMPEX LTD»*

Група методів	Приклади застосування
Економічні методи	<ul style="list-style-type: none"> • Матеріальне стимулювання (бонуси, премії) <ul style="list-style-type: none"> • Планування логістичних витрат • Оптимізація закупівель і транспортування <ul style="list-style-type: none"> • Цінова політика
Організаційно-адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> • Чіткий розподіл функцій між менеджерами • Внутрішні регламенти та посадові інструкції <ul style="list-style-type: none"> • Делегування повноважень • Контроль виконання завдань
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Формування позитивної корпоративної культури <ul style="list-style-type: none"> • Мотивація через визнання результатів <ul style="list-style-type: none"> • Онлайн-комунікація • Гнучкий стиль керівництва

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі [6].

«EUKIMPEX LTD» реалізує свою логістичну стратегію через низку перевірених методів управління (Дод. Д), серед яких провідну роль відіграє:

- оперативне планування постачань та маршрутизації товарів,
- організація складського зберігання та контроль витрат на логістику.

Оцінка ефективності логістичної діяльності в компанії «EUKIMPEX LTD» здійснюється на основі системного моніторингу ключових показників та їх аналізу (Дод. Е). Така оцінка дозволяє не лише контролювати відповідність операцій стратегічним цілям підприємства, але й своєчасно виявляти відхилення та оптимізувати логістичні процеси.

Контроль здійснюється на трьох рівнях: стратегічному, операційному та аналітичному.

- На стратегічному рівні директор аналізує агреговані фінансові та операційні показники — витрати, обсяги реалізації, оборотність товарних запасів.
- На операційному рівні функціональні менеджери контролюють безпосереднє виконання замовлень, терміни доставки та точність комплектації.
- Аналітичний рівень забезпечується за допомогою CRM- і ERP-систем, які автоматизують збір і аналіз даних у режимі реального часу.

Протягом листопада 2024 – квітня 2025 року здійснювався систематичний облік витрат на логістику, кількості оброблених контейнерів, реалізованих палет, а також розрахунок показників ефективності.

Оцінка ефективності логістичної діяльності в компанії «EUKIMPEX LTD» здійснюється на основі моніторингу ключових фінансових та операційних показників. Основна увага приділяється динаміці витрат на логістику, кількості реалізованих контейнерів і палет, а також вартості логістичних послуг у розрахунку на одиницю продукції.

Основні категорії витрат (рис. 2.2.1.):

1. **Закупівля** – формує 40–50% усіх витрат.

2. **Контейнерні перевезення** – стабільно друга за обсягом категорія (~15–20%).
3. **Доставка клієнтам** – зростає в пікові періоди (квітень).
4. **Доставка до складів** – з січня з'являється друга точка доставки.
5. **Зберігання на складах** – варіюється пропорційно до кількості контейнерів.
6. **Митні послуги** – незначна, але стабільна частка (3–5%).



Рисунок 2.2.1. Структура витрат на логістику підприємства «EUKIMPEX LTD».*

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі [Дод. Ж].

У період з листопада 2024 по квітень 2025 року компанія обробила суттєві обсяги товарів — загалом 195 контейнерів та понад 3 200 палет. Водночас логістичні витрати коливалися в діапазоні від £121,369.85 до £232,952.12.

Ключові тенденції (рис. 2.2.2.):

1. Контейнерні перевезення

- Найвища витрата у квітні — £47,314.84 (+46% до березня).
- Причина: **накопичення відвантажень у березні через Рамадан**, що затримало доставку до квітня.

2. Доставка клієнтам

- Подвоєння витрат у квітні (£25,230.00) порівняно з березнем (£11,133.00).
- Причина: інтенсивна дистрибуція товарів, отриманих наприкінці березня, високі ціни у період Великодня.

3. Зберігання

- Пік у квітні — £19,036.00, що співпадає з максимальною кількістю отриманих контейнерів.
- Середній рівень у лютому – березні — близько £12,000–14,000.

4. Митні послуги

- Зросли втричі з грудня до квітня.
- Причина: зростання обсягів імпорту.

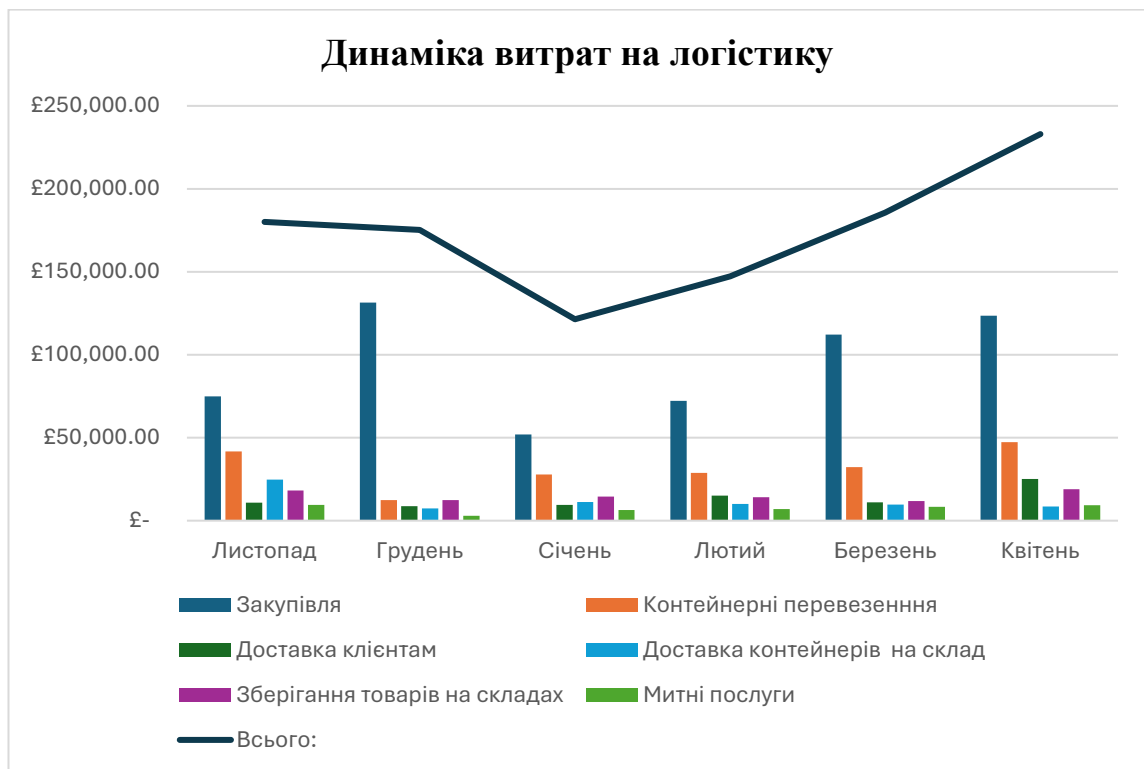


Рисунок 2.2.2. Динаміка витрат на логістику підприємства «EUKIMPEX LTD».*

*Джерело: створено автором на основі [Дод. Ж].

Найнижчий рівень витрат зафіксовано у січні, що зумовлено помірними обсягами постачання (27 контейнерів) і поступовою адаптацією до нової логістичної схеми (табл. 2.2.2.). Найвищий рівень витрат спостерігається у квітні, що пояснюється накопиченням поставок, зумовленим уповільненням перевезень у березні внаслідок святкування Рамадану.

Таблиця 2.2.2.

Динаміка витрат на логістичну діяльність на підприємстві «EUKIMPEX LTD»*

Місяць	Контейнери продано	Всього палет	Витрати на логістику (£)	Вартість на контейнер (£)	Вартість на палету (£)
Листопад	25	440	179,967.54	7,198.70	409.02
Грудень	21	374	175,121.70	8,339.13	468.24
Січень	32	559	121,369.85	3,792.81	217.13
Лютий	42	725	147,278.07	3,507.10	203.83
Березень	29	518	185,621.69	6,400.75	358.28
Квітень	36	627	232,952.12	6,470.89	371.54

*Джерело: створено автором на основі [Дод. Ж].

З січня 2025 року підприємство запровадило модель розподілу логістичних операцій між двома складами. Це дало змогу підвищити гнучкість і оперативність, але призвело до появи нових статей витрат:

- доставка контейнерів до другого складу (січень: £1,920.00; квітень: £5,440.00),
- розширення обсягів зберігання (зростання з £14,102.00 у лютому до £19,036.00 у квітні).

Незважаючи на зменшення витрат на доставку до першого складу (£24,800.00 у листопаді до £3,100.00 у квітні), загальні витрати на зберігання та транспортування зросли.

Рамадан у березні і Великдень у квітні 2025 року мав відчутний вплив на операційну діяльність. Зокрема, зниження активності постачальників

призвело до перенесення обсягів перевезень на квітень, а також навантаження у світкові дні призвело до зростання цін. Це спричинило:

- сплеск контейнерних перевезень у квітні (£47,314.84),
- необхідність пошуку та залучення додаткового контейнерного перевізника, що спричинило додаткові витрати через високі ціни,
- пікові витрати на доставку клієнтам (£25,230.00),
- збільшення витрат на зберігання через накопичення товарів на складах.

Таблиця 2.2.3.

Динаміка обсягів реалізації на підприємстві «EUKIMPEX LTD»*

Продано(шт)	2024		2025			
	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Великі палети	309	258	393	540	323	415
Маленькі палети	131	116	166	185	195	212
Всього	440	374	559	725	518	627
Контейнери	25	21	32	42	29	36

*Джерело: створено автором на основі [Дод. Ж].

Таким чином, квітень став місяцем реалізації накопичених у березні поставок, що супроводжувалося максимальним фінансовим навантаженням.

Аналіз обсягів реалізації підтверджує ефективність логістичних рішень (табл. 2.2.3.). У квітні, незважаючи на найвищий рівень витрат, продано 627 палет (415 великих, 212 малих) і 36 контейнерів. Це другий найкращий результат після лютого (725 палет, 42 контейнери). Висока продуктивність підтверджує доцільність інвестицій у розширення логістичної інфраструктури.

Як видно з наведених даних, найнижчі витрати на одиницю продукції спостерігалися у січні та лютому 2025 року. Це свідчить про досягнення

високої ефективності логістичних процесів, зокрема оптимізації перевезень, складування та обробки замовлень.

Зростання витрат у березні та квітні пов'язане із додатковими витратами пов'язаними з логістичними навантаженнями у період святкувань у постачальників і в самій Великобританії. Наприклад, доставка клієнтам у квітні коштувала £25,230.00, а зберігання товарів на складах — £19,036.00, що істотно вплинуло на загальну суму.

Таким чином, компанія демонструє високий рівень адаптивності логістичної системи, однак потребує подальшої роботи з оптимізації витрат у періоди високого навантаження, зокрема за рахунок підвищення ефективності складів та логістики останньої милі.

Запровадження другого складу з січня 2025 року позитивно вплинуло на здатність підприємства обробляти більші обсяги, проте супроводжувалося зростанням витрат на зберігання й транспортування.

Період Рамадану в березні 2025 року зумовив відтермінування частини поставок, що призвело до перенавантаження логістичної системи у квітні. Рекомендовано впровадити календар прогнозованих сезонних коливань, адаптувати графіки замовлень до святкових періодів у країнах постачання та використовувати гнучкі моделі логістичного планування

Застосування вищенаведених підходів і методів на практиці дає змогу «EUKIMPEX LTD» досягати високих показників у сфері логістики. Операційні процеси, побудовані на системній координації з іншими підрозділами, забезпечують узгодженість між замовленням, доставкою та зберіганням продукції. У 2024 році рівень виконання замовлень у межах встановлених строків склав понад **96%**, що свідчить про ефективне планування та взаємодію з логістичними партнерами (Дод. Б).

Оцінка логістичної діяльності компанії «EUKIMPEX LTD» свідчить про наявність розвиненої та гнучкої системи управління, що спирається на сучасні підходи та цифрові інструменти. Разом з тим, у процесі аналізу виявлено як

ключові переваги, так і низку обмежень, які можуть впливати на ефективність логістики в коротко- та довгостроковій перспективі.

Сильні сторони

Однією з найсильніших характеристик є застосування інтегрованого та системного підходу до управління логістикою. Компанія не розглядає логістику ізольовано, а забезпечує її тісну взаємодію з іншими бізнес-функціями – закупівлею, продажами, контрактною діяльністю та управлінням взаємовідносинами з партнерами. Це сприяє єдності рішень, уникненню дублювання процесів і зниженню витрат.

Суттєвою перевагою є широке використання цифрових рішень, включаючи CRM- та ERP-системи, хмарні платформи, інструменти для аналітики та моніторингу KPI. Ці технології дозволяють оперативно приймати рішення, відстежувати логістичні показники в реальному часі та мінімізувати людський фактор у рутинних процесах.

Організаційна гнучкість досягається завдяки поєднанню централізованого стратегічного планування та децентралізованого виконання операцій. Таке управління дає змогу швидко адаптуватися до змін попиту та умов постачання, зберігаючи при цьому контроль над ключовими процесами.

Крім того, «EUKIMPEX LTD» ефективно реалізує принципи ошадливої логістики (lean logistics). Зокрема, використовуються моделі оптимального обсягу замовлення (EOQ), а також практики об'єднання вантажів з метою зниження витрат на міжнародне транспортування. Це дозволяє досягти збалансованості між рівнем обслуговування клієнтів і вартістю логістичних послуг.

Слабкі сторони

Попри виражені переваги, компанія має низку вразливих місць. По-перше, високий рівень залежності від зовнішніх постачальників з країн, де спостерігається сезонне уповільнення ділової активності (наприклад, у період Рамадану), суттєво впливає на стабільність постачань. Як наслідок, логістичні

витрати нерідко концентруються в окремі періоди, зокрема у квітні 2025 року, що створює фінансове та операційне навантаження.

Іншою вразливістю є обмежені кадрові ресурси. У структурі компанії працює лише 7 штатних працівників, кожен з яких виконує критично важливі функції. Така конфігурація підвищує ризики у разі тимчасової відсутності окремих працівників або зростання навантаження в пікові періоди.

Також виявлено періодичне зростання логістичних витрат, що особливо помітно в місяці, коли активізується реалізація товарів, затриманих у попередні періоди. Це вказує на потребу в подальшій оптимізації складських процесів і логістики останньої милі.

Нарешті, хоча компанія активно використовує цифрові інструменти, деякі процеси залишаються недостатньо автоматизованими, що обмежує швидкість масштабування в умовах зростання обсягів.

Загалом логістична система «EUKIMPEX LTD» демонструє високий рівень адаптивності, організаційної гнучкості та технологічної зрілості. Проте існують потенційні ризики, пов'язані з сезонними коливаннями, кадровою обмеженістю та необхідністю підвищення рівня автоматизації. Для забезпечення подальшого сталого розвитку логістичної системи компанія потребує подальшої оптимізації шляхом підвищення гнучкості, розширення складських можливостей та впровадження додаткових елементів ощадливого управління ресурсами, що й стане предметом аналізу в наступному підрозділі.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «EUKIMPEX LTD»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».

На основі проведеного аналізу логістичної діяльності підприємства «EUKIMPEX LTD» можна зробити висновок про високий рівень її організації, системності та орієнтації на цифрову трансформацію бізнес-процесів. Проте з урахуванням темпів зростання обсягів логістичних операцій (825% зростання контейнерних перевезень у 2024–2025 рр.), а також виявлених обмежень, таких як залежність від зовнішніх підрядників, обмежені складські потужності та централізоване планування, виникає об'єктивна необхідність у розробці комплексу заходів щодо оптимізації логістичної системи.

У контексті стрімкого зростання обсягів логістичних операцій, підвищення рівня складності дистрибуційної мережі та актуальних викликів зовнішнього середовища, оптимізація управління логістикою є стратегічним пріоритетом для «EUKIMPEX LTD». На підставі проведеного аналізу логістичних процесів, витратної структури та організаційних особливостей підприємства, запропоновано низку вдосконалень, спрямованих на підвищення ефективності, зниження витрат і зміцнення конкурентних позицій компанії.

1. Впровадження прогностичного планування із врахуванням сезонних коливань.

Сутність даного заходу полягає у створенні прогностичної моделі, що враховує святкові періоди в країнах постачання (наприклад, Рамадан, новорічні свята) та динаміку попиту на внутрішньому ринку. Метою є рівномірний розподіл постачань у часі, запобігання перевантаженням

логістичної системи та піковим фінансовим витратам. Впровадження такого підходу дозволить адаптувати графіки замовлень до зовнішніх умов і забезпечити стабільне функціонування всієї логістичної інфраструктури.

2. Перехід від послуг брокерів до самостійного оформлення митних декларацій.

Переваги впровадження:

- Зниження витрат на послуги брокера: за умови подальшого зростання обсягів імпорту економічний ефект буде збільшуватись пропорційно.
- Прискорення логістичного циклу за рахунок скорочення часу оформлення (≤ 12 годин замість 1–2 днів).
- Повний контроль за митною документацією, класифікацією товарів (HS-коди), походженням продукції тощо.
- Гнучкість у коригуванні умов постачання та декларацій без залучення третіх сторін.

3. Удосконалення логістики збуту.

У контексті сучасних геополітичних і регуляторних ризиків стратегічною необхідністю для «EUKIMPEX LTD» є зменшення критичної залежності від окремих логістичних контрагентів. Поточна модель аутсорсингу демонструє ефективність, однак в умовах нестабільності вона може призвести до операційних збоїв. У зв'язку з цим рекомендується запровадити політику диверсифікації логістичних партнерів, яка включає:

- формування бази альтернативних перевізників;
- укладання рамкових угод з двома-трьома митними брокерами у кожному стратегічному регіоні;
- створення бази резервних постачальників транспортно-експедиційних послуг.

Зазначені дії дозволять забезпечити оперативну заміну контрагента у разі затримок, перебоїв або змін у законодавстві країни доставки.

Етап доставки безпосередньо до кінцевого споживача є одним із найбільш витратних і чутливих до якості обслуговування. Запропоноване вдосконалення полягає у кластеризації клієнтської бази за територіальним принципом і побудові оптимізованих маршрутів доставки. Метою є скорочення логістичних витрат на одиницю продукції, підвищення швидкості виконання замовлень і рівня задоволеності клієнтів. Це дозволить також збалансувати навантаження на логістичних партнерів у пікові періоди.

4. Робота над диверсифікацією транспортної логістики, зокрема контейнерних перевезень.

У попередньому розділі було зазначено, що найбільші обсяги витрат на контейнерні перевезення були у квітні 2025 року. Основна проблема тут з боку управління логістичною діяльністю полягає у залежності від одного контейнерного перевізника – Maersk. Враховуючи обмеження лише одним перевізником у квітні було вирішено перейти на контрактну основу співпраці з перевізником, що забезпечити безперебійну діяльність навіть у сезонні навантаження, оскільки контрактні клієнти отримують кращі та більш гнучкі умови співпраці.

Однак перехід на контрактну основу не надає гарантію, що в умовах великого навантаження заплановані перевезення не можуть бути перенесені або обмежені, що негативно вплине на поставки продукції, як у березні-квітні 2025. Таким чином, доцільним рішенням є переговори з іншими контейнерними перевізниками, задля пошуку прийнятних умов співпраці. Навіть з дорожчими цінами на послуги, ніж пропонує Maersk, компанія має мати запасні варіанти, щоб забезпечити потік продукції без ризиків залишитися без запасів. Це є найбільш критичним питанням, ніж цінові фактори, адже сезонні коливання трапляються не так часто, але втрата довіри клієнтів є пагубною у довгостроковій перспективі.

5. Централізація обліку витрат і маржинальності.

Оптимізація управління логістичними витратами потребує прозорого й деталізованого обліку на рівні контейнерів, партій товару та клієнтів.

Створення централізованої системи обліку дасть змогу визначити найбільш рентабельні логістичні напрямки, уникати збиткових поставок та підвищити точність бюджетного планування. Сутність цього заходу полягає у забезпеченні глибокої фінансової аналітики та управління логістичною ефективністю на мікрорівні.

З огляду на позитивні результати впровадження елементів lean-підходу, доцільно закріпити їх у внутрішніх регламентах компанії. Зокрема, рекомендується:

- уніфікувати алгоритми замовлень на основі моделі економічного обсягу замовлення (EOQ);
- створити базу знань із типовими помилками, затримками та успішними кейсами доставки;
- удосконалити регламент моніторингу складу за принципом “5S” для скорочення витрат на зберігання.

Ці дії дозволять оптимізувати логістичні процеси без збільшення ресурсних витрат.

6. Розширення складської інфраструктури та її оптимізація.

Інтенсивне зростання обсягів постачання зумовлює необхідність перегляду складської політики підприємства. У межах цього заходу пропонується провести порівняльний аналіз вартості обслуговування на кожному складі, ефективності розміщення товарів та наближеності до ключових ринків збуту. Метою є мінімізація витрат на зберігання, скорочення часу доставки та підвищення адаптивності логістичної системи до коливань попиту.

Аналіз діяльності компанії засвідчив потенційні “вузькі місця” у складській логістиці, зокрема, у періоди підвищеного попиту. У 2024 році залишки продукції на складі становили 303 палети, що свідчить про нерівномірне завантаження. Для мінімізації ризиків дефіциту місця та затримок рекомендується:

- запровадити гнучкі контракти зі складами, які надають складські площі на умовах короткострокового використання;
- диверсифікувати географію складів шляхом підключення додаткових логістичних складів поблизу ключових портів;
- проаналізувати використання двох поточних складів та знайти оптимальні рішення щодо складування і розподілу товарів.

Застосування цих заходів сприятиме підвищенню адаптивності компанії до сезонних коливань попиту та забезпечить безперервність процесу обслуговування клієнтів.

7. Управління ризиками постачання.

Як було зазначено вище, компанія має договір ексклюзивної дистрибуції гіпсокартону у Великобританії від постачальника у Єгипті. Гіпсокартон складає 92% закупівлі і продажів. Маючи ексклюзивну дистрибуцію компанія має значну перевагу на ринку, адже є конкурентна перевага. Однак, високий рівень залежності від одного постачальника створює загрозу перебоїв у ланцюгах постачання. Оптимізаційний захід передбачає диверсифікацію джерел постачання, створення резервних запасів на періоди ризику та укладення альтернативних контрактів на доставку. Також, компанії варто працювати над диверсифікацією товарного ряду, шукати нові товари та постачальників. Підприємство має перестати існувати за рахунок лише 1-го товару. В умовах глобальної нестабільності економіки, підприємство має планувати заздалегідь з можливістю мати аналоги у непередбачуваних обставинах. Метою є підвищення стійкості логістичної системи до зовнішніх шоків та забезпечення безперервності поставок.

8. Розширення штату або залучення тимчасових фахівців у пікові періоди.

Невеликий кадровий склад у поєднанні з високими обсягами логістичної діяльності створює ризики перенавантаження працівників. Запропоновано впровадження механізму гнучкого управління персоналом — укладення угод із тимчасовими працівниками або аутсорсинговими агентствами на пікові

періоди. Метою є збереження стабільності операцій, запобігання вигоранню персоналу та підтримка високого рівня обслуговування клієнтів.

9. Впровадження системи персоніфікованої відповідальності за логістику.

З урахуванням лінійно-функціональної структури управління та віддаленого формату роботи, важливо посилити персональну відповідальність менеджерів за результативність. Пропонується:

- закріпити персоніфіковані KPI (наприклад, точність виконання замовлень, дотримання термінів доставки);
- впровадити щомісячний аналіз ефективності за ключовими показниками;
- застосовувати гнучку систему матеріального стимулювання (премії за перевищення KPI, бонуси за уникнення затримок).

Таблиця 3.1.1.

Очікувані результати впровадження заходів для удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD»*

№	Заходи	Очікувані результати
1	Впровадження прогнозного планування	Зниження пікових навантажень і стабілізація графіку поставок
2	Перехід від послуг брокерів до самостійного оформлення митних декларацій	Економія на витратах, часу на розмитнення
3	Удосконалення логістики збуту	Скорочення витрат на доставку, підвищення клієнтської лояльності
4	Робота над диверсифікацією транспортної логістики, зокрема контейнерних перевезень	Забезпечення безперебійності постачання і збуту
5	Централізація обліку витрат і маржинальності	Зростання рентабельності логістичних операцій
6	Розширення складської інфраструктури та її оптимізація	Скорочення часу і вартості зберігання та доставки
7	Управління ризиками постачання	Підвищення безперервності поставок і захист від збоїв
8	Розширення штату або залучення тимчасових фахівців у пікові періоди	Уникнення перевантаження персоналу та збереження рівня клієнтського обслуговування
9	Впровадження системи персоніфікованої відповідальності за логістику	Підвищення дисципліни, чіткості виконання функцій і прозорості управління

* Джерело: розроблено автором самостійно.

Це дозволить посилити мотивацію персоналу до підвищення якості виконання логістичних операцій.

Таким чином, запропоновані заходи оптимізації спрямовані на посилення конкурентних переваг підприємства, зменшення логістичних витрат, підвищення адаптивності системи постачання та загальної якості обслуговування клієнтів. Їх реалізація дозволить «EUKIMPEX LTD» не лише стабілізувати поточні логістичні операції, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі, зберігаючи при цьому гнучкість і здатність швидко реагувати на виклики ринку.

3.2. Обґрунтування та оцінка запропонованих змін та перспективи розвитку управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD».

На основі проведеного аналізу логістичних процесів та витрат підприємства «EUKIMPEX LTD» були сформовані низка заходів, спрямованих на оптимізацію управління логістичною діяльністю. Запропоновані зміни базуються на результатах кількісного та якісного аналізу показників ефективності, а також враховують сучасні тенденції у сфері логістики, включаючи цифровізацію, ощадливе управління ресурсами та гнучке реагування на коливання попиту.

З метою поглибленого економічного обґрунтування та демонстрації реальних переваг оптимізації логістичних процесів, у даному підрозділі було обрано два ключових напрями вдосконалення: розширення складських потужностей і перехід до самостійного митного оформлення. Саме ці аспекти дозволяють здійснити конкретні розрахунки, обґрунтовані фактичними операційними даними підприємства, що надає змогу об'єктивно оцінити економічну ефективність запропонованих заходів. Окрім фінансових показників, аналіз також охоплює організаційні передумови реалізації та очікувані стратегічні ефекти для компанії.

Одним із ключових аргументів на користь впровадження змін у логістичній діяльності «EUKIMPEX LTD» є суттєве зростання масштабів операцій: за період із червня 2024 року по червень 2025 року кількість оброблених контейнерів зростає з 36 до 333 одиниць, що свідчить про збільшення на понад 825%. Така динаміка розвитку унеможливорює ефективне функціонування на основі раніше застосовуваної логістичної моделі без її адаптації до нових умов. Особливого значення в цьому контексті набуває питання оптимізації складської логістики, як критично важливого елементу загальної логістичної системи підприємства.

1. Розширення складських потужностей.

З урахуванням постійного зростання витрат на транспортування і складські послуги, зокрема у пікові періоди (березень-квітень 2025 року), оптимізація моделі зберігання товару стала актуальним завданням. Аналіз витрат на логістичну інфраструктуру дозволив сформулювати альтернативні сценарії організації складських процесів, орієнтовані на мінімізацію загальних витрат і підвищення гнучкості обслуговування клієнтів. Вибір між різними варіантами зберігання товарів на складах у Бірмінгемі (SFS) та Лондоні (WTC), а також їх розподіл між складами, безпосередньо впливає на загальні витрати компанії.

Метою даного дослідження є проведення порівняння витрат на складське зберігання та транспортування товарів за трьома можливими варіантами:

- 1. Увесь товар зберігається в Бірмінгемі (SFS).**
- 2. Увесь товар зберігається в Лондоні (WTC).**
- 3. Розподіл товару між двома складами (70% у Бірмінгемі та 30% у Лондоні, а також рівномірний розподіл 50/50).**

Цей аналіз допоможе оцінити загальні витрати та визначити найбільш вигідну стратегію для мінімізації логістичних витрат.

1 Варіант зберігання товару у Бірмінгемі (SFS):

Зберігання всього товару на складі в Бірмінгемі є найдорожчим варіантом, оскільки складає загальні витрати £52 484. Хоча вартість доставки до Бірмінгема є найбільш економічною (£290 за одиницю), високі витрати на доставку до Лондона (£600 за одиницю) значно підвищують загальні витрати. Це робить цей варіант найменш вигідним у порівнянні з іншими (табл. 3.2.1.).

Таблиця 3.2.1.

Витрати на складські послуги підприємства*

Категорія	WTC (£)	SFS (£)	Різниця (£) (SFS - WTC)
Devan Container (розвантаження контейнера)	195,00	195,00	0,00
Pallet Storage (за палету)	56,00	48,00	-8,00
Листопадовий запас (палет)	2481,5	2949	+467,5 (збільшення)
Витрати на зберігання (разом)	-	-	-
1 тиждень зберігання контейнера	251,00	243,00	-8,00
1 місяць зберігання контейнера	419,00	387,00	-32,00
Транспортування з London Gateway	160,00	620,00	+460,00
Загальні витрати (раніше)	18 101,50	37 987,00	+19 885,50
Загальні витрати (збільшені)	18 101,50	38 809,00	+20 707,50

*Джерело: створено автором самостійно на основі[6].

Таблиця 3.2.2.

Варіанти витрат і розподілу товарів між двома складами*

Категорія	Весь товар у Бірмінгемі (SFS)	Весь товар у Лондоні (WTC)	70/30 між складами (SFS + WTC)	50/50 між складами (SFS + WTC)
Складські витрати	£38 809	£18 101,50	£28 455	£28 455
Доставка у Бірмінгем (21 замовлення)	£6 475 (£290 × 21)	£9 240 (£440 × 21)	£6 475	£7 560 (£360 × 21)
Доставка у Лондон (12 замовлень)	£7 200 (£600 × 12)	£4 440 (£370 × 12)	£4 440	£4 800 (£400 × 12)
Загальні витрати	£52 484	£31 781,50	£39 370	£40 815
Різниця відносно найдешевшого варіанту	+£20 702,50 (найгірший варіант)	0 (найдешевший варіант)	+£7 588,50 (оптимізований варіант)	+£9 033,50

*Джерело: створено автором самостійно на основі[6].

2 Варіант зберігання товару в Лондоні (WTC):

Зберігання всього товару на складі в Лондоні є найбільш економічним варіантом із загальними витратами £31 781,50. Це найнижчі витрати серед усіх варіантів. Вартість доставки до Лондона складає лише £370 за одиницю, а доставка до Бірмінгема – £440. Однак цей варіант має свої недоліки, зокрема високу вартість доставки до Бірмінгема, що не компенсується зниженням витрат на складування в Лондоні.

3 Варіант зберігання товару з розподілом між складами (70/30):

Розподіл товару між складами, де 70% зберігається в Бірмінгемі (SFS) і 30% в Лондоні (WTC), дає досить збалансований підхід. Загальні витрати в цьому варіанті складають £39 370, що на £7 588,50 більше, ніж у варіанті з Лондоном. Вартість доставки у Бірмінгем через SFS залишає загальні витрати на низькому рівні, в той час як доставка в Лондон із WTC значно знижує витрати. Цей варіант дозволяє забезпечити більшу гнучкість у постачанні товару до обох регіонів.

4 Варіант з рівномірним розподілом товару між складами (50/50):

Рівномірний розподіл товару між складами дає загальні витрати в £40 815, що на £9 033,50 більше, ніж у варіанті з повним зберіганням товару в Лондоні. Вартість доставки до Бірмінгема зменшується до £360 за одиницю, але доставка до Лондона зростає до £400 за одиницю. Це веде до того, що витрати на транспортування не значно знижуються, а загальні витрати все ще залишаються вищими, ніж у варіанті 70/30.

Рекомендації:

1. **Найдешевший варіант:** Зберігання всього товару на складі в Лондоні (WTC) є найбільш вигідним варіантом з загальними витратами £31 781,50. Це оптимальний варіант для зниження витрат на складське зберігання та транспортування.

2. **Компромісний варіант:** Розподіл товару між складами (70% у Бірмінгемі та 30% у Лондоні) дає більш збалансовані витрати. Загальні витрати складають £39 370, що на £7 588,50 більше, ніж у варіанті з Лондоном, але це дозволяє досягти гнучкості в логістиці.

3. Менш вигідний варіант: Рівномірний розподіл товару між складами (50/50) дає найвищі загальні витрати у розмірі £40 815, що є менш вигідним варіантом порівняно з 70/30, хоча забезпечує деяку гнучкість у постачанні.

Рекомендується обрати варіант зберігання товару в Лондоні (WTC), оскільки він забезпечує найнижчі витрати на складське зберігання та доставку. Водночас варіант з розподілом товару між складами (70/30) є гарним компромісом для підвищення гнучкості постачання без суттєвого збільшення витрат (табл. 3.2.2.).

Результати порівняльного аналізу логістичних витрат показали, що найекономічнішим варіантом є централізація зберігання товару на складі в Лондоні (WTC), де загальні витрати становлять £31 781,50. Проте, з урахуванням територіального розташування частини клієнтів у Бірмінгемі, компромісний варіант із розподілом товарів 70/30 між складами в Бірмінгемі та Лондоні дозволяє досягти гнучкості та рівномірного обслуговування без суттєвого збільшення загальних витрат (+£7 588,50).

2. Перехід від послуг брокерів до самостійного оформлення митних декларацій.

У зв'язку з масштабуванням зовнішньоекономічної діяльності та суттєвим зростанням кількості імпорتنих операцій, «EUKIMPEX LTD» може розглянути можливість відмови від використання послуг сторонніх митних брокерів на користь самостійного здійснення митного оформлення через спеціалізовані електронні сервіси, зокрема CDS (Customs Declaration Service), у поєднанні з програмним забезпеченням типу ASM Sequoia або Descartes.

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації логістики та дозволяє значно знизити транзакційні витрати, підвищити прозорість процедур і забезпечити оперативність оформлення. У випадку стабільного обсягу ввезення — понад 300 контейнерів на рік — така стратегія є економічно обґрунтованою.

На сьогодні компанія сплачує митному брокеру орієнтовно £30 за декларацію на кожен контейнер. За річного обсягу імпорту близько 330–350 контейнерів, витрати на митне оформлення становлять приблизно £9 900 – £10 500. Натомість річний доступ до базового пакета однієї з найдоступніших платформ — ASM Sequoia — коштує близько £2 000. Таким чином, перехід до самостійного оформлення дозволяє потенційно зекономити понад £7 000 на рік лише за рахунок зменшення зовнішніх витрат (табл. 3.2.3.).

Таблиця 3.2.3.

Очікувані результати від переходу на самостійне оформлення митних декларацій*

Показник	Поточне значення	Прогноз після впровадження	Очікуваний ефект
Вартість митного оформлення (річна)	£9 900 – £10 500	£2 000 – £2 200	Економія £7 500 – £8 500
Середній час оформлення одного вантажу	1–2 доби	≤12 годин	Прискорення обігу товару
Кількість оформлень	330–350	без змін	Зменшення залежності від брокерів

*Джерело: створено автором самостійно на основі [6].

Поступовий перехід до моделі самостійного митного оформлення є виправданим як у фінансовому, так і в організаційному вимірах. Найбільш доцільним є гібридний підхід: типовий імпорт оформлюється власними силами, тоді як нетипові поставки (нові товари, складні митні режими) — передаються професійним брокерам. Така стратегія дозволить «EUKIMPEX LTD» поступово накопичити внутрішню експертизу та знизити зовнішні витрати без ризику збоїв у критичних операціях.

З урахуванням реалізації вищезазначених змін, перспективними напрямками розвитку логістичного управління є:

- Розвиток та розширення закупівельної логістики, а саме виведення нових товарів у продаж, встановлення співпраці з новими постачальниками задля забезпечення розвитку та росту підприємства.

- Покращення транспортної логістики з метою забезпечення безперебійного постачання. Виходячи за межі субпідрядників, враховуючи темпи росту підприємства, у майбутньому компанія зможе розглядати можливість впровадження власного транспорту для транспортування контейнерів і логістики збуту.

- Налагодження ефективної роботи складської логістики. Перейшовши на диверсифіковане використання двох складів, компанія зможе ефективно використовувати ресурси, обробляти та продавати товари за найменшої вартості на складські витрати. Також із зростанням обсягів товарообігу, компанія зможе залучати додаткові склади у іншому регіоні Великобританії задля розширення географічних можливостей логістики.

- Розвиток гібридної логістичної моделі: поєднання власних операційних критичних функцій (склад, митниця) та аутсорсингу високоспеціалізованих операцій;

- Автоматизація процесів планування: використання алгоритмів прогнозування на основі попередніх циклів продажів та сезонних коливань.

У стратегічному вимірі управління логістичною діяльністю компанії повинно трансформуватись із суто операційної функції у повноцінну систему управління ланцюгом створення вартості, яка включає у себе аналітику, інтеграцію даних і стратегічне планування. Це дозволить «EUKIMPEX LTD» не лише зберігати свою конкурентоспроможність на динамічному ринку, а й формувати потенціал для стійкого масштабування бізнесу.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження теоретичних засад, практики та перспектив удосконалення логістичної діяльності підприємства «EUKIMPEX LTD», можна сформулювати такі ключові висновки:

1. Проведене теоретичне узагальнення засвідчило, що логістична діяльність у сучасних умовах є не лише допоміжною функцією підприємства, а стратегічним напрямом управління, що безпосередньо впливає на ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність бізнесу. Визначено, що логістика охоплює весь життєвий цикл товару — від моменту закупівлі до доставки споживачеві — і включає як матеріальні, так і інформаційні та фінансові потоки. Особлива увага була приділена функціям планування, організації, контролю та аналізу, які лежать в основі ефективного управління логістичними процесами.

2. Встановлено, що управління логістичною діяльністю неможливе без комплексного використання науково обґрунтованих підходів. У межах дослідження проаналізовано системний, процесний, інтеграційний, функціональний та клієнтоорієнтований підходи до логістичного управління. З'ясовано, що саме інтеграційний та системний підходи є найбільш придатними для сучасних підприємств, які працюють у сфері дистрибуції, зокрема таких, як «EUKIMPEX LTD». Комбінація різних методів управління — від адміністративних до економічних і технологічних — дає змогу досягати балансу між стратегічними цілями та оперативною ефективністю.

3. У результаті практичного дослідження логістичної діяльності підприємства EUKIMPEX LTD встановлено, що компанія здійснює повний цикл дистрибуції будівельних матеріалів, не маючи власної інфраструктури. Її модель функціонування базується на гнучкій структурі аутсорсингу та ефективній внутрішній координації. Такий підхід дає можливість підприємству не залежати від власних виробничих потужностей та змінювати ключові фактори розвитку відповідно до трендів ринку. Важливою

особливістю є використання сучасних цифрових рішень, які забезпечують високу прозорість, точність і контроль логістичних процесів. Організаційна структура логістики, побудована за лінійно-функціональним принципом, дозволяє чітко розподіляти обов'язки між менеджерами, забезпечуючи водночас адаптивність до змін ринкової ситуації.

4. Здійснений аналіз логістичних показників свідчить про динамічне зростання масштабів діяльності підприємства. Обсяги контейнерних перевезень збільшилися у понад дев'ять разів, а рівень реалізації палет сягнув 99,1%, що є свідченням високої точності планування та ефективності обслуговування клієнтів. У той же час виявлено й низку ризиків, серед яких — залежність від одного контейнерного перевізника, обмежена складська інфраструктура та нерівномірне логістичне навантаження у пікові періоди.

5. У рамках третього розділу розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення логістичного управління. Серед основних пропозицій — впровадження гібридної моделі складування, розширення бази транспортних партнерів, підвищення рівня автоматизації контролю КРІ, а також поглиблення персоніфікованої відповідальності в межах логістичних підрозділів. Впровадження запропонованих змін дозволить знизити логістичні витрати, підвищити швидкість і надійність постачання, а також зміцнити позиції підприємства на ринку.

6. На основі виявлених резервів та запропонованих змін сформульовано перспективні напрями розвитку логістичної діяльності компанії «EUKIMPEX LTD». По-перше, актуальним є розширення закупівельної логістики через виведення нових товарів на ринок та диверсифікацію постачальницької бази, що сприятиме зменшенню логістичних ризиків і зміцненню ринкових позицій. По-друге, зважаючи на зростаючі обсяги перевезень, доцільним є поступовий перехід до часткового використання власного транспорту для контейнерних та клієнтських доставок, що дозволить посилити контроль над критично важливими логістичними ланками. По-третє, модернізація складської логістики має ґрунтуватися на

ефективному використанні двох основних складів (у Лондоні та Бірмінгемі) з можливим подальшим залученням логістичних потужностей у нових регіонах. Четвертим напрямом розвитку виступає формування гібридної логістичної моделі, що передбачає поєднання власного управління ключовими функціями з аутсорсингом спеціалізованих операцій. Нарешті, п'ятим важливим вектором є автоматизація процесів планування — впровадження інструментів прогнозування попиту на основі аналітики продажів та сезонних тенденцій. У сукупності зазначені напрями формують базу для переходу до логістики як інтегрованої системи управління ланцюгом створення вартості, що дозволить підприємству не лише підтримувати стабільний розвиток, а й масштабувати свою діяльність у відповідь на виклики ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова, Л. В., & Сардак, О. В. (2019). *Логістика*. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля.
2. Балабанова, Л. В., & Храмова, М. В. (2020). *Логістика: теорія і практика*. Дніпро: НГУ.
3. Бондар, В. В. (2022). Інноваційні технології моніторингу логістичних процесів. *Логістика: проблеми та рішення*, №2, с. 33–37.
4. Бутко, М. П. (2021). Логістична система як чинник ефективного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №75, с. 123–127.
5. Войтюк, О. С. (2019). Сутність функцій логістики на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №68, с. 92–96.
6. Внутрішня документація підприємства «EUKIMPEX LTD».
7. Гаврилюк, В. В. (2019). Логістична діяльність підприємств: організаційно-економічний механізм управління. *Вісник Хмельницького національного університету*, №3, с. 25–30.
8. Герасимчук, В. Г., & Кібальник, Л. О. (2021). Управління логістичною діяльністю підприємства. *Економіка і організація управління*, №3, с. 38–44.
9. Герасимчук, В. Г., & Шевченко, О. А. (2020). *Логістика підприємства*. К.: Центр учбової літератури.
10. Господарський кодекс України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
11. Гудзь, С. І. (2020). *Інформаційні технології в логістиці*. К.: КНЕУ.
12. Дідик, О. П. (2020). Аналітичні підходи до вдосконалення логістики на підприємстві. *Економіка та держава*, №11, с. 99–103.
13. Діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства. (2021). *ResearchGate*.

14. Дороженко, І. М. (2020). Фінансова логістика: сутність, завдання та інструменти. *Фінанси України*, №6, с. 102–106.
15. Дубняк, С. С. (2020). Управління логістичною діяльністю підприємства: теорія та практика. *Наукові записки Університету «КРОК»*, №1(57), с. 90–95.
16. Захарченко, А. О. (2021). Гнучкість логістичної системи як запорука стійкості підприємства. *Фінанси, облік і аудит*, №4, с. 48–52.
17. Кабінет Міністрів України. *Угода про асоціацію між Україною та ЄС*. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>
18. Коваленко, Т. Г. (2020). Сучасні аспекти закупівельної логістики. *Маркетинг і логістика*, №4, с. 29–33.
19. Ковальчук, Т. Т. (2021). *Менеджмент персоналу у сфері логістики*. Львів: Видавництво ЛНУ ім. Івана Франка.
20. Колісник, О. С. (2021). Інформаційні системи в логістиці: сучасний стан і перспективи. *Інформаційні технології і засоби навчання*, №4(88), с. 58–63.
21. Крижановський, Є. В. (2021). *Управління логістикою на підприємстві*. Львів: Новий Світ.
22. Марченко, Ю. В. (2022). Дистрибуційна логістика та її значення у системі збуту. *Наукові записки Університету «КРОК»*, №2(66), с. 83–87.
23. Михайлик, Н. (2023). Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу в умовах війни. *Economy and Society*, №6.
24. Мних, Є. В., & Лінник, О. Ю. (2018). *Стратегічне управління логістикою*. Харків: ХНЕУ.
25. Мочерний, С. В. (2005). *Основи економічної теорії*. К.: Академія.
26. Пестухов, В. М. (2021). Сутність і функції логістичної діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*, №2(38), с. 45–51.
27. Пономарьов, В. С. (2022). Логістичні системи підприємств: структура та принципи побудови. *Економіка і держава*, №3, с. 45–48.

28. Саєнко, В., & Корольков, В. (2023). Benchmarking в системі управління логістикою українських підприємств. *ResearchGate*.
29. Стадник, В. В. (2020). Виробнича логістика: особливості організації на промислових підприємствах. *Економічний простір*, №155, с. 112–117.
30. Статут Всесвітньої митної організації та Угода про сприяння торгівлі СОТ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wto.org>
31. Тарасенко, О. М. (2020). Організація логістичних процесів на підприємстві. *Наукові записки Університету «КРОК»*, №3(63), с. 70–75.
32. Ткаченко, О. О. (2019). Транспортна логістика в системі управління ланцюгами постачання. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія: Економічна*, №101, с. 94–98.
33. Управління логістичною діяльністю підприємства. (2020). *Економіка і суспільство*.
34. Шаповал, І. А. (2021). Автоматизація складських процесів у логістичній системі підприємства. *Логістика: проблеми та рішення*, №1, с. 67–71.
35. Юрчишин, В. В. (2021). *Правові аспекти управління логістикою підприємства*. Київ: Наукова думка.
36. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill.
37. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). *Supply Chain Logistics Management* (4th ed.). McGraw-Hill.
38. Carriage of Goods by Road Act 1965. UK Legislation. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1965/37>
39. Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education Limited.
40. Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management* (5th ed.). Pearson Education.

41. Companies House. Official Register of Companies. – <https://www.gov.uk/government/organisations/companies-house>
42. Department for Transport. (2022). *Future of Freight: UK Logistics Strategy*. <https://www.gov.uk/government/publications/future-of-freight>
43. Global Logistics Leader Rallies Support in Rebuilding Ukraine. (2024). *Inbound Logistics*. <https://www.inboundlogistics.com/articles/logistics-plus-rallies-support-in-rebuilding-ukraine>
44. HM Revenue & Customs. *UK Trade Tariff*. <https://www.gov.uk/trade-tariff>
45. How the Russia-Ukraine war has impacted on logistics routes and supply chains. (2023). *GMK Center*. <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains>
46. ICC. (2020). *Incoterms 2020: Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms*. International Chamber of Commerce.
47. Improvement of the information logistics system at the enterprise (on the example of Ukrainian enterprises). (2023). *Biblioteka Nauki*. <https://bibliotekanauki.pl/articles/55995457.pdf>
48. Institute for Government. *Brexit and trade: The UK's new rules*. <https://www.instituteforgovernment.org.uk>
49. Lessons Learned from Ukraine: Logistics. (2023). *European Security & Defence*. <https://euro-sd.com/2023/06/articles/31845/lessons-learned-from-ukraine-logistics>
50. Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges. (2023). *Problems and Perspectives in Management*. [https://www.businessperspectives.org/...](https://www.businessperspectives.org/)
51. Modernizing Ukraine's Transport and Logistics Infrastructure. (2022). *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. [https://www.csis.org/...](https://www.csis.org/)
52. Outsourcing logistics talent in Ukraine guide. (2024). *Zelh Blog*. [https://zelh.com/...](https://zelh.com/)

53. Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. Lean Enterprise Institute.

54. The Companies Act 2006. UK Government.
<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>

55. Ukraine Shows Need for More Flexible, Mobile Logistics Systems. (2024). *National Defense Magazine*. <https://www.nationaldefensemagazine.org/...>

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика підходів до управління логістичною діяльністю підприємства*

Підхід	Орієнтація	Основна перевага	Основний недолік
Системний	Вся логістична система	Цілісність	Складність координації
Процесний	Логістичні процеси	Безперервність, автоматизація	Потреба в регламентуванні
Функціональний	Окремі функції	Чітка організація	Ризик фрагментації
Інтеграційний	Партнерські зв'язки	Вся мережа працює як єдине ціле	Залежність від партнерів
Ціннісно-орієнтований	Клієнт	Орієнтація на потреби	Можливе зростання витрат
Системно-діяльнісний	Людина, діяльність, цінності	Стратегічність, комплексність	Теоретична складність

*Джерело: розроблено автором самостійно на основі [2, 37, 40].

Використання методів у розрізі підходів до управління логістичною діяльністю підприємства*

Підхід до управління	Зміст підходу	Методи управління, що застосовуються
Системний підхід	Розглядає логістичну діяльність як єдину взаємопов'язану систему, де всі елементи впливають один на одного	– Економічні методи (аналіз сукупних витрат, TCO, ROI);– Інформаційні методи (інтеграція даних, застосування аналітичних платформ);– Організаційно-розпорядчі методи (створення координаційних механізмів між підрозділами)
Процесний підхід	Орієнтується на управління логістичними процесами як послідовними потоками, що підлягають оптимізації	– Інформаційні методи (моделювання процесів, ERP-системи);– Економічні методи (аналіз ефективності логістичних операцій);– Організаційні методи (регламентація процесів, впровадження стандартів)
Функціональний підхід	Передбачає управління окремими логістичними функціями (закупівля, зберігання,	– Організаційно-розпорядчі методи (інструкції, посадові обов'язки);– Економічні методи (функціональний облік витрат, ABC-аналіз);–

	транспортування) як автономними одиницями	Соціально-психологічні методи (мотивація персоналу логістичних підрозділів)
Інтегрований підхід	Вимагає тісної координації логістики з іншими сферами підприємства: маркетингом, виробництвом, фінансами	– Інформаційні методи (впровадження SCM, CRM, ERP-систем);– Економічні методи (стратегічне планування логістичних витрат);– Соціально-психологічні методи (розвиток міжфункціональних команд, комунікаційна підтримка)

*Джерело: створено автором самостійно на основі [8, 15, 29].

Додаток В

Показники для оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства*

Показник	Значення у розрізі ефективності	Формула розрахунку
Рівень логістичних витрат	Оцінка частки витрат на логістику у загальних витратах підприємства	$(\text{Логістичні витрати} / \text{Загальний дохід}) \times 100\%$
Собівартість логістичних операцій	Визначає вартість виконання логістичних функцій	Сума витрат на логістичні операції (транспорт, склад, упаковка тощо)
Рентабельність логістичної діяльності	Характеризує прибутковість логістичних операцій	$(\text{Прибуток від логістики} / \text{Логістичні витрати}) \times 100\%$
Обіг товарно-матеріальних запасів	Оцінює ефективність використання запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середній рівень запасів
Order Cycle Time (Час виконання замовлення)	Визначає оперативність логістики	Дата доставки – Дата отримання замовлення
On-Time Delivery Rate (Своєчасність доставки)	Вимірює надійність логістики	$(\text{Кількість вчасно доставлених замовлень} / \text{Загальна кількість замовлень}) \times 100\%$
Stockout Rate (Рівень дефіциту)	Відображає втрати через відсутність товару	$(\text{Кількість незадоволених замовлень} / \text{Загальна}$

		кількість замовлень) × 100%
Days Sales of Inventory (DSI)	Оцінка періоду, на який вистачає запасів	(Середній рівень запасів / Собівартість продажів) × 365
Кількість помилок у доставках	Характеризує якість комплектації та транспортування	Кількість помилок (не ті товари, пошкодження, невчасна доставка) за певний період
Customer Satisfaction Index	Відображає рівень задоволеності клієнтів	За результатами анкетування або опитувань (у балах або % задоволених клієнтів)
Logistics ROI	Оцінка ефективності інвестицій у логістику	(Прибуток від логістики – Витрати на логістику) / Витрати на логістику × 100%

*Джерело: створено автором самостійно на основі [3, 5, 15].

Порівняльний аналіз регулювання логістичної діяльності в Україні та
Великобританії*

Критерій	Україна	Велика Британія
Підхід до регулювання	Державне регулювання зі значною кількістю нормативно-правових актів	Ліберальний підхід, де держава задає рамки, а ринок саморегулюється
Рівень деталізації	Високий, часто надмірний контроль та дублювання норм	Гнучкий, орієнтований на результат, а не процес
Орієнтація законодавства	Формальна, з акцентом на відповідність	Практична, з фокусом на ефективність і безпеку
Митні процедури	Бюрократизовані, але поступово автоматизуються	Повністю цифровізовані, із системою CDS (Customs Declaration Service)
Регулювання імпорту/експорту	Регламентуються Податковим та Митним кодексами	Регулюються відповідно до міжнародних угод, особливо після Brexit
Інтеграція з міжнародними стандартами	Часткова, поступова адаптація до норм ЄС та СОТ	Висока інтеграція, гнучка адаптація до світових стандартів
Екологічне регулювання	Починає впроваджуватися (наприклад, норми Євро-6)	Суворі екостандарты, велика увага до декарбонізації логістики
Вимоги до безпеки перевезень	Формально регламентовані, але слабкий контроль	Високий рівень контролю, обов'язкова сертифікація транспортних засобів
Соціальні стандарти (умови праці)	Мінімальні вимоги до водіїв і логістів	Строгі правила з дотримання прав працівників та їх охорони праці

*Джерело: створено автором самостійно на основі [10, 17, 30, 38, 42, 44, 46].

Методи управління логістичною діяльністю на підприємстві
«EUKIMPEX LTD»*

Група методів	Конкретний метод	Опис	Приклад застосування в «EUKIMPEX LTD»
Методи планування	Прогнозування попиту	Оцінка майбутніх обсягів закупівель та поставок	Планування закупівель сировини з урахуванням сезонності попиту
	Річне та квартальне логістичне планування	Встановлення стратегічних цілей і ресурсів на певний період	Формування бюджету логістичних витрат на 2024 рік
Методи організації	Централізація логістичних функцій	Об'єднання відповідальності за логістику в одному підрозділі	Створення логістичного відділу у 2023 році
	Інтеграція із суміжними підрозділами	Забезпечення взаємодії логістики з продажами, закупівлями тощо	Обмін даними через внутрішній електронний портал
Методи контролю та обліку	КРІ (ключові показники ефективності)	Вимірювання результатів логістичних процесів	Відстеження строків доставки, рівня повернень, точності поставок
	Складський облік за допомогою 1С	Облік залишків товарів та матеріалів	Автоматизоване відстеження запасів на складах
Методи управління запасами	EOQ (економічний розмір замовлення)	Оптимізація розміру партії постачання	Формування обсягів закупівель для уникнення надлишкових запасів
	Порогове замовлення	Замовлення при досягненні мінімального залишку	Система автоматичних нагадувань у CRM

Методи взаємодії з партнерами	Довгострокові контракти з перевізниками	Формалізовані умови співпраці з логістичними компаніями	Контракти з Meest Express, SAT
	Мережевий підхід до логістичних зв'язків	Побудова гнучкої мережі взаємодії з кількома перевізниками	Альтернативні маршрути при перебоях основного каналу доставки
Методи цифрового управління	Використання CRM/ERP-систем	Автоматизація процесів управління логістикою	Системи обліку замовлень та генерації документів
	Внутрішній портал контролю поставок	Прозора звітність про стан замовлень у режимі реального часу	Доступ усіх відділів до інформації про логістичний статус товарів

* Джерело: створено автором самостійно на основі [6].

Показники для оцінки ефективності управління логістичною діяльністю на підприємстві «EUKIMPEX LTD»*

КРІ	Зміст	Цільове значення / Коментар
1. Рівень реалізації від закупівель (%)	Відношення реалізованих палет до закуплених	>85% — свідчить про ефективне планування запасів
2. Точність комплектації замовлень (%)	Частка безпомилкових відвантажень	>99% — у 2024 році: 0,51% похибок
3. Своєчасність доставки (%)	Частка замовлень, виконаних в обумовлений термін	Орієнтир: 95–98%
4. Вартість логістики на одиницю товару	Сумарні витрати на транспортування та зберігання, поділені на кількість палет	Оптимізація досягається через аутсорсинг
5. Середній час циклу виконання замовлення	Від моменту замовлення до доставки клієнту	Чим менше — тим краще: <72 годин
6. Запас готової продукції (палети)	Кількість товару, що перебуває на складі	Оптимально: запас на 2–3 тижні
7. Динаміка логістичних обсягів (%)	Річний приріст кількості контейнерів / палет	У 2024–2025: зростання обробки контейнерів на 825%

* Джерело: створено автором самостійно на основі [6].

Динаміка витрат і обсягів збуту на підприємстві «EUKIMPEX LTD»*

			3 січня 2025 працює 2 склад	3 січня 2025 працює 2 склад	3 січня 2025 працює 2 склад	3 січня 2025 працює 2 склад
Контейнери отримані	40	12	27	29	35	39
	2024		2025			
Витрати на логістику	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Закупівля	£74,999.05	£131,676.49	£52,057.34	£72,263.52	£112,368.99	£123,762.98
Контейнерні перевезення	£41,661.27	£12,346.79	£27,856.16	£28,892.25	£32,364.25	£47,314.84
Доставка клієнтам	£10,830.00	£8,756.00	£9,410.00	£15,075.00	£11,133.00	£25,230.00
1 склад(доставка контейнерів)	£24,800.00	£7,440.00	£9,300.00	£7,440.00	£5,580.00	£3,100.00
2 склад(доставка контейнерів)			£1,920.00	£2,720.00	£4,160.00	£5,440.00
Зберігання товарів на складах	£18,265.50	£12,312.00	£14,476.50	£14,102.00	£11,880.00	£19,036.00
Митні послуги	£9,592.32	£2,877.70	£6,474.82	£6,954.43	£8,393.28	£9,352.51
Всього:	£180,148.14	£175,408.98	£121,494.82	£147,447.20	£185,879.52	£233,236.33
	Обсяги продажів					
Великі палети	309	258	393	540	323	415
Маленькі палети	131	116	166	185	195	212
Всього	440	374	559	725	518	627
Контейнери	25	21	32	42	29	36

*Джерело: створено автором самостійно на основі [6].

АНОТАЦІЇ

АНОТАЦІЯ

Рощупкіна С. В. Управління логістичною діяльністю підприємства.
– Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства «EUKIMPEX LTD». У роботі досліджено сутність, функції та значення управління логістичною діяльністю в сучасному підприємницькому середовищі. Розглянуто підходи до логістичного управління, охарактеризовано організаційну структуру логістики на досліджуваному підприємстві. Проведено оцінювання логістичних процесів компанії «EUKIMPEX LTD», яка здійснює дистрибуцію будівельних матеріалів за допомогою аутсорсингових моделей. На основі аналізу ідентифіковано ключові проблеми та розроблено заходи щодо оптимізації логістичних процесів, серед яких: впровадження гібридної моделі складування, розширення кола транспортних партнерів, автоматизація контролю за KPI, а також посилення персоніфікованої відповідальності. Обґрунтовано доцільність запропонованих змін та окреслено п'ять стратегічних напрямів розвитку логістики, що спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат і зміцнення позицій підприємства на ринку. Робота базується на застосуванні системного, процесного, функціонального та інтеграційного підходів, а також використанні економічного аналізу, графоаналітичних методів і логічного узагальнення.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, управління логістичною діяльністю, ефективність логістичних процесів, оптимізація, стратегічне управління, складська логістика, транспортна логістика, автоматизація планування, ланцюг постачання.

SUMMARY

Roshchupkina, Sofia V. Managing the company's logistics operations. – Manuscript.

Master's qualification thesis in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of this thesis is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the logistics management of the enterprise «EUKIMPEX LTD». The paper explores the essence, functions, and importance of logistics management in the modern business environment. It examines various approaches to logistics management and provides a description of the organizational structure of logistics at the studied enterprise. The research includes an evaluation of the logistics processes at «EUKIMPEX LTD», a company engaged in the distribution of building materials using outsourcing-based models. Based on the analysis, key problems were identified and a set of measures was developed to optimize logistics processes, including the implementation of a hybrid warehousing model, expansion of the base of transport partners, automation of KPI control, and strengthening of personalized responsibility. The feasibility of the proposed changes is justified, and five strategic directions for logistics development are outlined, aimed at increasing efficiency, reducing costs, and strengthening the company's market position. The study is based on the application of system, process, functional, and integrative approaches, as well as the use of economic analysis, graphical-analytical methods, and logical generalization.

Keywords: logistics, logistics activity, logistics management, efficiency of logistics processes, optimization, strategic management, warehouse logistics, transport logistics, planning automation, supply chain.