

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФАКУЛЬТЕТ  
УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства  
(на прикладі ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»,  
с. Понінка, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування  
Назва  
Шифр ДРМН.011223.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу група МН-19- Ірина ТРЕЛЬ  
2 Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ  
Шифр

Керівник к.е.н., доцент Тетяна НАЗАРЧУК  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту

та адміністрування

\_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р.

Хмельницький 2023



6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т. В., к.е.н., доц. каф. МА		
2. Аналітико-дослідницький	Назарчук Т. В., к.е.н., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т. В., к.е.н., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Травень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	Травень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Травень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, тощо	Травень 2023	
5.	Написання першого розділу	Травень 2023	
6.	Написання другого розділу	Травень 2023	
7.	Написання третього розділу	Червень 2023	
8.	Підготовка висновків	Червень 2023	
9.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2023	
10.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2023	
11.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2023	
12.	Захист дипломної роботи	Червень 2023	

Студентка \_\_\_\_\_  
Підпис

Ірина ТРЕЛЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
Підпис

Тетяна, НАЗАРЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Трель І.В. Удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика», м. Луцьк). Керівник роботи –к.е.н., доцент Назарчук Т.В. Дипломна робота бакалавра: 47 с., 3 рисунка, 21 таблиця, 26 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У рамках даного дослідження було розглянуто теоретико-методичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. Досліджено сутнісні характеристики логістичної діяльності та її складових, а також проаналізовано існуючі методики удосконалення ефективності логістичної діяльності з їх перевагами і недоліками.

З метою проведення діагностики стану ТОВ "Понінківська картонно-паперова фабрика" було виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану підприємства. Також було проведено оцінку ефективності логістичної системи. На основі результатів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища було виконано SWOT-аналіз підприємства, що дозволило зробити відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого організаційного розвитку, а також сформулювати комплекс заходів.

У дипломній роботі було визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення логістичної діяльності ТОВ "Понінківська картонно-паперова фабрика".

## ЗМІСТ

### ВСТУП

#### 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність логістичної діяльності на підприємстві .....

1.2 Методичні підходи щодо поліпшення логістичної діяльності підприємства .....

#### 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА»

2.1 Загальна характеристика підприємства як об'єкта дослідження

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації

2.4 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

#### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА»

3.1 Обґрунтування управлінських рішень щодо напрямків удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

3.2. Рекомендації щодо вибору логістичного постачальника сировинних ресурсів

ВИСНОВКИ .....

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....

ДОДАТКИ .....

## ВСТУП

Тема «Удосконалення системи логістичного менеджменту» залишається актуальною і важливою в сучасному світі. Логістика є критично важливою складовою успішної діяльності багатьох організацій, незалежно від їх розміру або галузі діяльності.

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринках, ефективне логістичне управління стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємств. Клієнти стають більш вимогливими, очікуючи швидкого та якісного обслуговування. Відповідно, ефективне управління логістикою стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Забезпечення ефективного руху матеріальних потоків, оптимального складання поставок, управління запасами та координація діяльності всіх ланок логістичного ланцюга дозволяє знизити витрати, підвищити рівень обслуговування, забезпечити швидке реагування на змінні ринкові умови.

Основною метою дослідження є удосконалення системи логістичного менеджменту з метою підвищення ефективності підприємства.

Об'єктом дослідження є система логістичного менеджменту підприємства ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика». Це включає в себе всі аспекти, процеси та взаємозв'язки, пов'язані з організацією, плануванням, контролем і координацією логістичних процесів на підприємстві. Об'єктом дослідження можуть бути як окремі елементи системи логістичного менеджменту (наприклад, складське господарство, транспортна логістика, планування поставок), так і їх взаємозв'язки та взаємодія всіх складових частин логістичної системи.

Предметом дослідження є процес удосконалення системи логістичного менеджменту підприємства. Це охоплює розроблення та впровадження стратегій, методів та інструментів для оптимізації логістичних процесів, забезпечення кращої координації та контролю за матеріальними потоками, підвищення рівня обслуговування клієнтів та зниження загальних витрат підприємства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність логістичної діяльності на підприємстві

Логістична діяльність на підприємстві охоплює широкий спектр процесів і функцій, спрямованих на ефективне управління потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у всіх ланках постачання та виробництва товарів або послуг. Сутність логістичної діяльності полягає у забезпеченні неперервності і оптимальності всіх логістичних процесів з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення конкурентної переваги. Має важливе значення для ефективного функціонування бізнесу і задоволення потреб клієнтів. Сутність логістики полягає в управлінні і координації різних елементів постачання, виробництва та розподілу товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів.

Основна мета логістики - забезпечити належну якість, кількість і належний час доставки товарів і послуг. Це досягається шляхом оптимізації різних процесів, таких як закупівля, транспортування, зберігання, складське господарство, управління запасами, управління інформацією та управління ланцюгом постачання.

Логістична діяльність на підприємстві включає такі аспекти [1]:

- закупівля (постачання): включає вибір постачальників, укладання контрактів, здійснення замовлень і приймання товарів на склад. Закупівельна логістика забезпечує належну якість і кількість необхідних ресурсів для виробництва.

- управління запасами: включає планування, контроль і оптимізацію рівня запасів товарів на складах. Ефективне управління запасами дозволяє забезпечити наявність товарів у відповідний час і місце, уникнути затримок і зниження рівня обслуговування [2].

- транспортування: включає вибір оптимальних транспортних засобів, маршрутів та логістичних операторів для доставки товарів до місця призначення.

Ефективне планування транспортування допомагає забезпечити швидку та надійну доставку товарів [3].

- складське господарство: включає організацію та управління складськими приміщеннями, зберіганням товарів, управлінням вантажними операціями та контролем якості. Ефективне складське господарство допомагає забезпечити швидкий доступ до товарів і зниження витрат на зберігання [4].

управління інформацією: \ включає збір, обробку та передачу інформації про рух товарів, запаси, замовлення та інші логістичні параметри. Інформаційне управління допомагає забезпечити координацію логістичних процесів і прийняття обґрунтованих рішень [5].

Ефективна логістична діяльність на підприємстві сприяє зниженню витрат, поліпшенню рівня обслуговування клієнтів, оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Вона допомагає забезпечити ефективний рух товарів від виробника до споживача та є ключовим елементом успішного функціонування бізнесу.

## 1.2 Методичні підходи щодо удосконалення логістичної діяльності підприємства

«Удосконалення логістичної діяльності» є широким поняттям, яке описує процеси і стратегії, спрямовані на покращення ефективності та продуктивності логістичних операцій у підприємствах. Це питання може бути розглянуте з різних поглядів, враховуючи історію, сутність, значення, класифікаційні характеристики та сучасні тенденції.

Вдаючись до історії логістичної діяльності можна визначити, що початково логістика була пов'язана з військовими операціями, де вона використовувалася для планування, керування та контролю руху матеріалів та військового обладнання. Згодом логістика поширилася на цивільні сфери, такі як виробництво, дистрибуція, роздрібна торгівля тощо.

Сутність полягає у постійному пошуку способів оптимізації всіх етапів логістичного ланцюжка, щоб забезпечити більш швидку, ефективну та

економічну доставку товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Це включає у себе такі аспекти, як планування та прогнозування попиту, управління запасами, оптимізацію маршрутів доставки, вдосконалення складського управління, використання інформаційних технологій та інше.

Значення полягає в тому, що воно може принести позитивні результати для підприємства, такі як зниження витрат, скорочення часу доставки, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності бізнесу. В умовах постійно зростаючої конкуренції та глобалізації, ефективна логістика стає ключовим фактором успіху підприємств.

Класифікаційні характеристики "удосконалення логістичної діяльності" можуть включати такі аспекти, як функціональна класифікація (планування, закупівлі, виробництво, дистрибуція тощо), просторова класифікація (локальна, регіональна, глобальна логістика), суб'єктна класифікація (постачальники, виробники, посередники, споживачі) та інші.

З точки зору авторів питання удосконалення системи логістичного менеджменту привертає увагу багатьох дослідників і практиків в галузі логістики. Різні автори мають власні підходи та погляди на удосконалення системи логістичного менеджменту. Підходи відомих авторів до трактування логістичного менеджменту наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Підходи до трактування сутності логістичного менеджменту

Автор	Трактування проблеми
Філіп Котлер та Кевін Келлер	У своїй книзі "Маркетинг менеджмент" автори акцентують на важливості інтеграції логістики в маркетингову стратегію підприємства. Вони підкреслюють, що удосконалення системи логістичного менеджменту передбачає забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, зменшення часу поставки, оптимізацію запасів та управління ланцюгом постачання [6].
Мартін Крістофер	У своїй книзі "Логістика і управління ланцюгом постачання" автор підкреслює важливість стратегічного підходу до логістики. Він пропонує удосконалення системи логістичного менеджменту шляхом інтеграції всіх елементів ланцюга постачання, встановлення партнерських відносин з постачальниками і замовниками, а також використання інформаційних технологій для ефективного управління процесами [7].
Роберт Мартінсон та Девід Вікерс	У своїй книзі "Логістика: основи, принципи, практика" автори підкреслюють важливість управління якістю і стандартами в логістичних процесах. Вони рекомендують впроваджувати системи управління якістю,

	такі як ISO 9000, для покращення ефективності логістичних операцій і задоволення потреб клієнтів..
Майкл Портер	У своїй концепції "Конкурентна стратегія" Портер вказує на важливість вибору відповідної стратегії логістичного менеджменту. Він наголошує, що підприємствам потрібно обирати конкурентні переваги в логістиці, такі як вартість, якість, інновації та швидкість, і розробляти відповідну стратегію для їх досягнення [8].

Ці підходи є лише деякими прикладами того, як різні автори розглядають удосконалення системи логістичного менеджменту. Загальна ідея полягає в тому, що ефективний логістичний менеджмент вимагає інтеграції, стратегічного підходу, управління якістю та урахування конкурентних факторів. При розробці власної стратегії удосконалення системи логістичного менеджменту варто вивчати різні підходи та враховувати конкретні потреби та характеристики свого підприємства. Також можемо порівняти думки авторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Думки різних авторів про логістичний менеджмент

Подібність поглядів	Відмінності поглядів
Усі автори визнають важливість логістичного менеджменту для ефективного функціонування підприємства	Деякі автори зосереджуються на важливості інтеграції логістики з маркетинговою стратегією (Філіп Котлер та Кевін Келлер), тоді як інші акцентують на стратегічному підході до логістики і управлінням ланцюгом постачання (Мартін Крістофер).
Вони підкреслюють значення інтеграції різних елементів логістичної системи та управління ланцюгом постачання	Роберт Мартінсон та Девід Вікерс зосереджуються на управлінні якістю і стандартами, в той час як інші автори цього аспекту не наголошують
Всі автори вказують на важливість вдосконалення процесів управління запасами, транспортування, складського господарства та управління інформацією	Майкл Портер підкреслює важливість вибору конкурентних переваг в логістиці та розроблення відповідної стратегії для їх досягнення, що відрізняє його підхід від інших авторів
Вони акцентують на значенні задоволення потреб клієнтів, забезпечення високої якості обслуговування та вчасної доставки товарів	

Розглядаючи проблему удосконалення системи логістичного менеджменту, є декілька важливих аспектів, на які слід звернути увагу [9, 10].:

Стратегічне планування: при удосконаленні системи логістичного менеджменту важливо розробити чітку стратегію, яка відповідає потребам підприємства та його цілям. Це включає визначення основних пріоритетів, розробку довгострокових планів і вибір відповідних інструментів і методів.

Інтеграція ланцюга постачання: ефективне удосконалення системи логістичного менеджменту потребує тісної співпраці з постачальниками, партнерами та замовниками. Важливо побудувати довгострокові стосунки, обмінюватись інформацією та спільно працювати над оптимізацією логістичних процесів.

Використання технологій: застосування сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління ланцюгом постачання, аналітичні інструменти та інтернет речей (IoT), може допомогти впровадити ефективніші та точніші процеси управління логістикою.

Управління ризиками: розробка стратегій управління ризиками в логістичному ланцюзі є ключовим елементом удосконалення системи логістичного менеджменту. Передбачення потенційних ризиків, розробка планів невідкладних заходів та моніторинг їх реалізації допоможуть підприємству підтримувати стабільність та надійність своїх логістичних операцій.

Контроль і постійне вдосконалення: важливо встановити систему контролю, яка дозволить оцінювати ефективність логістичних процесів та виявляти можливі проблеми. На основі отриманих даних слід вживати заходів для виправлення виявлених проблем та постійно вдосконалювати систему логістичного менеджменту.

Усі ці аспекти можуть бути розглянуті залежно від конкретних потреб і характеристик підприємства. Але загальний підхід до удосконалення системи логістичного менеджменту має базуватися на стратегічному плануванні, співпраці та використанні технологій.

Сучасні тенденції включають в себе використання новітніх інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та Big Data для автоматизації та оптимізації процесів. Також, враховуються зміни в споживацьких звичках, які вимагають швидкої та гнучкої поставки товарів, а

також зростання екологічних вимог, що підтримує розвиток зеленої логістики та сталих практик [11].

Методичні підходи можуть включати застосування методів оптимізації, моделювання та симуляції, використання ключових показників ефективності (KPI), впровадження систем управління ланцюжком постачання (Supply Chain Management), вдосконалення процесів планування та прогнозування, аналізу даних та багато інших [12].

Полемічні елементи можуть включати дискусію щодо найефективніших стратегій та методів "удосконалення логістичної діяльності", спростування деяких підходів, порівняння різних шкіл мислення у логістиці, обговорення впливу новітніх технологій на традиційні логістичні практики та інші дискусійні питання.

Удосконалення логістичної діяльності має велике значення для підприємства з кількох причин (табл 1.3).

Таблиця 1.3 – Аналіз логістичної діяльності підприємства

Причина	Трактування
Зниження витрат	Ефективна логістика дозволяє оптимізувати процеси постачання, виробництва та дистрибуції, що призводить до зниження витрат на транспортування, складське управління, управління запасами та інші логістичні аспекти. Це дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та прибутковість.
Покращення обслуговування клієнтів	Ефективна логістика допомагає забезпечити швидку та точну доставку товарів або послуг до клієнтів. Це сприяє задоволенню клієнтів, збільшенню їх лояльності та позитивному репутаційному ефекту для підприємства.
Покращення управління запасами	Ефективне управління запасами є важливим аспектом логістики. Правильне планування та контроль запасів дозволяють знизити затрати на утримання запасів, запобігти затримкам у виробництві та недостачам товарів
Забезпечення гнучкості та реагування на зміни	Ефективна логістика дозволяє підприємству бути гнучким та швидко реагувати на зміни в попиті, ринкових умовах або у виробничому процесі. Це дає перевагу у конкурентній боротьбі та дозволяє використовувати нові можливості.
Підтримка розвитку бізнесу	Удосконалення логістичної діяльності може стати фундаментом для розширення діяльності підприємства, входження на нові ринки або розвитку нових продуктів. Відповідна логістична інфраструктура допомагає забезпечити ефективне функціонування бізнесу та здійснення стратегічних планів.

Таким чином, вирішення проблеми "удосконалення логістичної діяльності" має велике значення для підприємства, оскільки воно сприяє покращенню ефективності, зниженню витрат, підвищенню задоволення клієнтів та підтримці розвитку бізнесу.

Для дослідження проблеми "удосконалення логістичної діяльності" на підприємстві ТОВ "Понінківська картонно-паперова фабрика", можна використовувати наступні методики та методи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методи дослідження логістичної діяльності

Метод	Методика
Аналіз даних	Важливо провести аналіз наявних даних про логістичні процеси на фабриці. Це включає збір і оцінку даних про поставки, транспортування, запаси, терміни доставки, витрати та інші логістичні параметри. Аналіз цих даних дозволить виявити основні проблеми та області для поліпшень
Спостереження та інтерв'ю зі співробітниками	Важливо спілкуватися зі спеціалістами з логістики та іншими відділами підприємства для з'ясування проблемних аспектів, визначення факторів, що впливають на логістичні процеси, та виявлення потреб у поліпшеннях. Це може бути досягнуто через інтерв'ю, фокус-групи або спостереження на місці.
Порівняльний аналіз з конкурентами	Важливо дослідити логістичні практики та стратегії конкурентних підприємств. Це можна зробити шляхом дослідження доступних публічних даних, звернення до звітів компаній, аналізування їхніх процесів та успіхів. Це надасть можливість виявити переваги та недоліки у порівнянні зі своєю фабрикою.
Експертна оцінка	Рекомендується залучити експертів з логістики, які мають досвід у вдосконаленні логістичних процесів. Вони можуть надати цінні рекомендації щодо можливих шляхів вдосконалення, враховуючи специфіку фабрики та галузі.
SWOT-аналіз	Розгляньте проведення SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) для ідентифікації сильних і слабких сторін логістичної діяльності фабрики, а також можливих можливостей та загроз, які впливають на ефективність логістики. Це допоможе сформулювати стратегію вдосконалення та розробити план дій

Отже, за результатами проведеного теоретичного дослідження, можна зазначити, що логістика є невід'ємною частиною будь-якої господарської діяльності, оскільки вона координує та оптимізує роботу компанії. Поняття «логістика» до кінця не розкрито вітчизняними та зарубіжними вченими. Вони

розглядають логістику як комплекс заходів, пов'язаних із: обслуговуванням споживачів, прогнозуванням попиту, обробкою вантажів, обробкою замовлень, пакуванням, вибором місць виробництва та складів, управлінням транспортуванням і доставкою товарів, складуванням і зберіганням.

Основними напрямками для вдосконалення логістичної діяльності є впровадження та використання новітніх інформаційних технологій та методичних підходів, що допомагають покращити ключові показники діяльності підприємства.

## 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства як об'єкта дослідження

Понінківська картонно-паперова фабрика – виробник паперу та паперової продукції з багаторічним досвідом у цій сфері. Підприємство забезпечує виробництво високоякісної продукції та надає послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сьогодні це самостійна галузева структура. Виробництво, починається з постачання та переробки макулатурної сировини, закінчується у виробництві продуктів з паперу, картону та гофрокартону.

Виробництво стежить за технічною відповідністю на кожному етапі роботи та якістю. В результаті складні технологічні процеси дозволяють отримувати екологічно чисту продукцію з картону, паперу та картону, яка відповідає всім вимогам і стандартам.

Основними видами діяльності фабрики є:

1. Виробництво паперу: підприємство виробляє різні типи паперу, такі як офісний папір, папір для друку, папір для упаковки, папір для санітарно-гігієнічних потреб.

2. Виробництво паперових виробів: крім самого паперу, підприємство виготовляє різноманітні паперові вироби, такі як паперові рушники, серветки, туалетний папір, паперові пакети, гофровані вироби та інші. Цей розділ діяльності включає як виробництво стандартних товарів, так і можливість виготовлення продукції за індивідуальними замовленнями клієнтів.

ТОВ "Понінківська картонно-паперова фабрика" розташована у Волинській обл., м. Луцьк, вул. Потебні, 71

Форма власності - Товариство з обмеженою відповідальністю

Переваги ТОВ включають:

1. Обмежена відповідальність: Учасники ТОВ несуть ризик лише до величини своїх вкладень в підприємство, що дозволяє зменшити особисті фінансові ризики.

2. Гнучкість в управлінні: ТОВ може мати просту структуру управління, де учасники самостійно вирішують питання ведення бізнесу або призначають керівників для виконання цих функцій.

3. Корпоративна культура: ТОВ дозволяє залучати співробітників до участі в власності та прийнятті рішень, сприяючи формуванню корпоративної культури та підвищенню мотивації.

Недоліки ТОВ включають:

1. Обмежені можливості приваблення інвестицій: ТОВ може мати обмежені можливості для залучення інвестицій, порівняно з більш відкритими формами власності, такими як акціонерне товариство.

2. Відсутність біржової торгівлі: Учасні в ТОВ можуть бути обмежені, оскільки акції не торгуються на відкритому ринку, що ускладнює продаж або придбання часток підприємства.

3. Правові обмеження

Правові обмеження ТОВ можуть включати:

1. Обмеження у випуску та передачі акцій: ТОВ може мати обмеження стосовно передачі акцій або обмеження у випуску нових акцій, що може ускладнити приватизацію або залучення нових інвесторів.

2. Обов'язковість збору засновницького капіталу: ТОВ повинне мати початковий засновницький капітал, який має бути внесений учасниками. Це може бути обмеженням для підприємців з обмеженими фінансовими ресурсами.

3. Більша складність організаційно-правового оформлення: Порівняно з іншими формами власності, організація та управління ТОВ може бути більш складним і вимагати більшої адміністративної та правової роботи.

Цілями діяльності є:

- здійснення діяльності, пов'язаної з виробництвом паперу та гофрокартону всіх видів і марок, у тому числі паперових виробів для різних промислових і виробничих потреб;

- отримання прибутку від своєї діяльності;
- виробляти продукцію з первинної целюлози, щоб задовольнити зростаючий попит на високоякісні санітарно-гігієнічні товари.
- будь яка діяльність у сфері виробництва паперу та гофрокартону, включаючи надання послуг з його монтажу та експлуатації виробничого обладнання;
- здійснення діяльності з виробництва всіх видів і марок паперу та гофротари, в тому числі для цінних паперів, для задоволення потреб різних галузей промисловості та виробництва

Для досягнення мети (цілей) своєї діяльності, ТОВ може здійснювати будь-які види підприємницької (господарської) діяльності, що складають предмет діяльності Товариства, якщо вони не заборонені чинним законодавством України.

ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» має дивізіональну структуру підприємства, яка базується за принципом групування виробничих підрозділів – картонне, поліграфічне та паперове виробництво. Основним недоліком структури є значні витрати на утримання управлінського апарату. Також, що всі процеси, режими, хімічний аналіз контролюються однією лабораторією. Використання лише імпортного обладнання, а виробництво недостатньо автоматизоване є додатковим недоліком.

Переваги:

- всі види виробництва здійснюються на одному підприємстві, що дуже зручно;
- підприємство активно продає свою продукцію закордон;
- імпорт сировини та макулатури для виробництва можна ефективно організувати з-за кордону, оскільки використовується залізничний транспорт, а місцями імпортує сусідні країни, тобто можлива певна економія на транспорті;
- наявність постійних партнерів;
- планово-економічний сектор може розрахувати виробничі витрати (включаючи прямі та загальновиробничі витрати) і встановити ціни; ці витрати можна легко контролювати.

На рис. 1.1 показано виробничу структуру ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика».

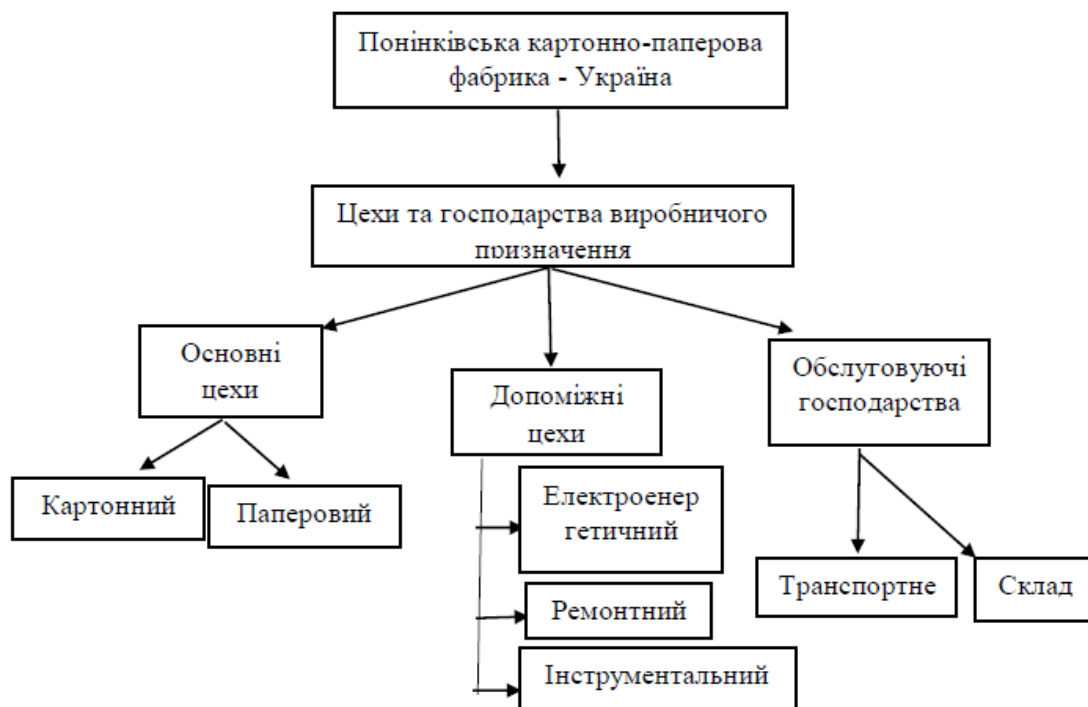


Рис. 1.1. – Структура управління ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

Організаційна структура підприємства має лінійно функціональний характер, що дає можливість делегування обов'язків за продуктивність певного відділу працівнику, який спеціалізується на тому, що йому доручено. Серед недоліків лінійно-функціональної структури для ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» - це низька адаптивність структури до нововведень у процес виробництва та затримка у донесенні до робітників рішень вищого керівництва.

Основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства у динаміці за останні три роки наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності виробничого підприємства за 2020 – 2022 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	16781	19748	90791	117,68	359,53
2. Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	12819	17459	86495	136,12	395,64
3. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	1359,4	868,6	649,6	63,84	77,8
4. Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	1635,0	651,0	1443,5	39,8	221,7
5. Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	141	190	225	132	120,9
6. Загальний фонд оплати праці	тис. грн	846	1118	1331	132,2	119,1
7. Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	133,2	106,2	403,5	79,7	379,9
8. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/особу	6,0	6,0	5,9	100	98
9. Фондовіддача	грн/грн	0,41	1,47	10,06	358,5	721,1
10. Фондомісткість	грн	2,42	0,67	0,099	27,7	1,48
11. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	0,76	0,88	0,95	115,8	107,9
12. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1367	-677	-16	49,5	2,36
13. Рентабельність (збитковість) діяльності	%	2,4	-	-	-	-

У 2021 році, ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» збільшила свій чистий дохід на 17,68 % у порівнянні з 2020 роком. В той же час, у 2022 році чистий дохід підприємства збільшився у порівнянні з 2021 роком у 4 рази, тобто на 71 043 тис.грн. Тобто, підприємство вибрало успішну стратегію розвитку та адаптувалось до господарських змін.

Це ж стосується і загального фонду оплати праці, який у 2021 році зріс на 32,2% та 19.,1% у 2022 році.

Проте, через збільшення вартості сировини у 2021 році на 15,8% та у 2022 році на 7,9% через збільшення цини на ринку призвело до збільшення продуктивності працівників, а це може вплинути на рентабельність підприємства у майбутньому. Загальний фонд оплати праці з 2020 року по 2022 рік збільшився на 485 тис. грн, що пов'язано із збільшення кількості працівників на підприємстві.

У період з 2020 року по 2022 рік підприємство успішно розвивалось, що показано на діаграмі фінансових показників (рис. 2.1).

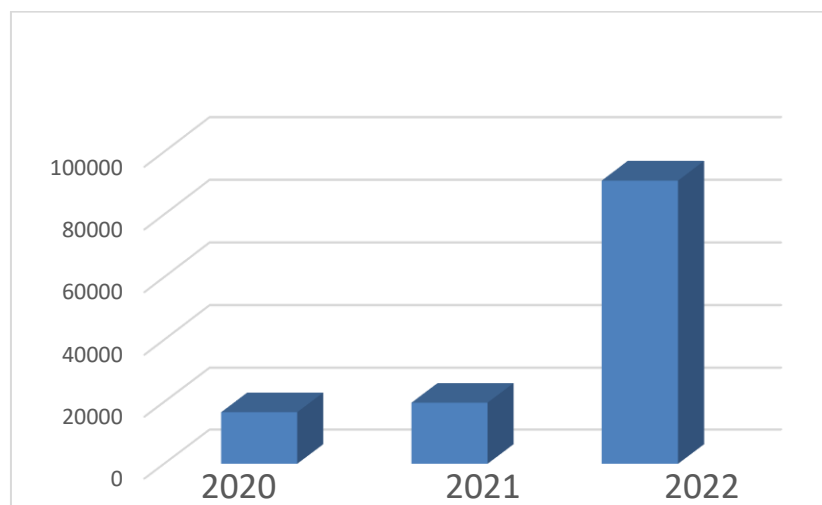


Рис. 2.1 Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» за 2020-2022 роки

В загальному, аналізуючи дані таблиці 2.1., можна зробити висновок, що ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» має позитивний розвиток, оскільки більшість показників вирости порівнюючи дані попередніх років.

## 2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

Для оцінки ефективності системи управління ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» проведено аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства (таблиця 2.2), за результатами якого можна виявити, на які етапи управління є критичними і які можливо внести зміни для покращення стратегії розвитку діяльності підприємства.

За результатами розрахунків чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році виріс на 117,6% на 359,5% у 2022 році у порівнянні з попередніми роками.

Таблиця 2.2 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства

№	Показник		Роки			Темпи зміни %	
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
			1	2	3		
1	Чистий дохід від реалізації продукції	(=)	16781	19748	90791	117,67	359,53
2	Собівартість реалізованої продукції	(-)	12819	17459	86495	136,12	395,64
3	Валовий прибуток(збиток)	(=)	3962	2289	4296	-42,18	87,53
4	Інші операційні доходи	(+)	50419	7451	4567	-85,23	-38,78
5	Адміністративні витрати	(-)	4116	5386	5029	30,88	-6,62
6	Витрати на збут	(-)	16131	3395	2704	-78,96	-20,37
7	Інші операційні витрати	(-)	32726	1659	1094	-94,93	-34,01
8	Фінансові результати від операційної діяльності	(=)	1408	2289	4296	162,7	187,7
9	Інші доходи	(+)	11	23	20	109,09	-13,04
10	Фінансові витрати	(-)	6830	7345	16920	107,5	230,4
11	Інші витрати	(-)	52	21	15	40,4	71,4
12	Фінансові результати до оподаткування	(=)	2931	4209	12770	143,6	303,4
13	Чистий прибуток (збиток)	(=)	1367	-677	-16	49,5	2,36

Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 136% у 2021 році та на 395,6% у 2022 році. В то же час, у 2021 році валовий прибуток зменшився на 42%, а вже у 2022 році він зріс 87,5%. До зменшення валового прибутку призвело збільшення собівартості реалізованої продукції. Також у порівнянні з 2020 роком у 2021 та 2022 роках зменшились інші операційні витрати але збільшились витрати від операційної діяльності на 162,7 та 187,7 у відповідних роках.

Для аналізу фінансових показників підприємства було проаналізовано показники рентабельності діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» за звітні 2020-2022 роки, дані наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 – Аналіз показники рентабельності діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

Показник	рік			Темпи зміни %	
	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	16781	19748	90791	17,67	359,53
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12819	17459	86495	136,12	395,64
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	425524	676721	829114	-42,18	87,53
Фінансові результати до оподаткування	2931	3486	11556	-85,23	-38,78
Рентабельність, %					
- сукупного капіталу	4,27	2,11	0,05	49,4	2,4
- власного капіталу	4,27	2,11	0,05	49,4	2,4
- продажу	8,15	3,4	0,02	41,7	0,6

Аналізуючи дані з таблиці 2.2. видно, що не зважаючи на зростання доходу від реалізації продукції та послуг, рентабельність від реалізованої продукції зменшилась за період з 2020 по 2022 роки, що говорить про необхідність прийняття необхідних заходів щодо збільшення ефективності діяльності даного підприємства.

У таблиці 2.3. наведено дані аналізу динаміки основних показників ефективності управління на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика», де відображено ефективність реалізації продукції. Показано основні показники ефективності управління підприємством, де питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу до 2022 року зменшилась на 10,8 %, питома вага витрат на управління в загальних витратах зменшилась на 94 %, в то же час питома вага заробітної плати працівників апарату управління зросла на 37,7 %.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

Стаття	Од виміру	рік			Темпи зміни %	
		2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	Тис. грн	16781	19748	90791	17,67	359,53
2 Чисельність управлінських працівників	осіб	38	42	45	36,12	395,64
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	3,87	4,18	4,06	108	97,2
4. Чистий прибуток	тис грн	1367	-677	-16	49,5	2,36
5. Витрати на управління	Тис грн	3492	5654	9123	162	162,4
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	2,07	4,8	6,6	232	137,5
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг)	%	6,3	8,1	12,9	128,6	159,3
8. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	6,5	7,7	10,2	118,5	132,6
9. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис грн./ особу	1,12	2,28	4,55	49,1	200
10. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис грн	41,6	15,8	12,3	37,9	77,84
11. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	Тис грн	0,39	0,11	0,002	28,2	1,8

В загальному, аналіз даних динаміки основних показників ефективності управління на ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» необхідний для прогнозування покращення продуктивності підприємства що б бути конкурентоспроможним на ринку, та бути стабільним і стійким.

## 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства необхідно для визначення можливих ризиків, які можуть виникнути під час його діяльності, також оцінюється фінансовий стан, робота відділів збуту і логістичного відділу.

Таблиця 2.5 – Оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей структури		+	
2	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		+	
4	Стиль правління		+	
5	Рівень прибутку		+	
6	Доля ринку		+	
7	Система контролю якості продукції			+
8	Широта асортименту			+
9	Гнучкість цінової політики			+
10	Доцільність договірної політики			+
11	Система організації збуту		+	
12	Рівень сервісу			+
13	Система стимулювання покупців		+	
14	Ступінь маркетингової активності		+	
15	Дослідження і розробки		+	
16	Стан матеріально-технічної бази		+	
17	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
18	Оцінка руху кадрів		+	
19	Ступінь мотивованості кадрів		+	
20	Фінансові можливості підприємства		+	
21	Організаційна культура		+	

У таблиці 2.6 показано сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Під час діагностики внутрішнього середовища складаються оцінки внутрішніх ресурсів та структури підприємства, що важливо для виявлення конкурентної переваги підприємства на ринку.

Для оцінки зовнішнього мікросередовища підприємства проведено оцінку групи факторів, які мають найбільший вплив на споживачів, постачальників та конкурентів.

Оцінка факторів макросередовища діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» проводилась з метою аналізу та оцінки зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Цей аналіз допомагає зрозуміти вплив різних економічних, політичних, соціальних, технологічних та інших факторів на діяльність компанії.

Таблиця 2.6 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах
1	Організація управління	Проводиться постійне професійне навчання кадрів Виділяються кошти на соцзахист працівників	2	Рішення приймаються на недостатньому ефективному рівні	2
2	Маркетинг	Бренд користується довірою	3	Слабка маркетингова стратегія	2
3	Персонал	Працівники мають високу кваліфікацію	2		2
4	Фінанси		2		
5	Організаційна культура і імідж		3		

Оцінка факторів макросередовища може мати наступні цілі: виявлення можливостей, ризиковий аналіз, стратегічне планування та прийняття рішень. Загалом, оцінка факторів макросередовища є важливим етапом стратегічного планування і допомагає компаніям адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, виявляти можливості та мінімізувати ризики.

Таблиця 2.7 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	-	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	-	2
	4. Купівельна спроможність споживачів	+	3
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	+	3
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	+	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	+	2
	3. Доцільність договірної політики	+	1
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-	1
	2. Сила конкурентного тиску	-	3
	3. Число активних конкурентів	-	3

Результати оцінки факторів макросередовища діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка факторів макросередовища діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	+	2
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	3
	3. Темп інфляції	+	3

	4. Рівень податкових ставок	-	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	3
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	3
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	2
Демографічні	1. Чисельність населення України	+	3
	2. Статеві-віковий склад населення	+	3
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	3
	2. Нововведення в області технологій	+	2
	3. Нововведення в області менеджменту	+	2
Міжнародні	1. Стан світової економіки	+	3
	2. Міжнародні стандарти якості і безпеки	+	2
	3. Міжнародна конкуренція	+	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	2
	2. Соціальні умови життя	+	2

Дослідженням і аналізом факторів макросередовища, дає можливість зрозуміти, які зміни відбуваються на ринку, як впливають на неї законодавчі та регуляторні зміни, які соціальні та культурні тренди можуть вплинути на попит на її товари або послуги, які технологічні інновації можуть змінити конкурентну ситуацію тощо. Ця інформація допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо напрямку розвитку, вибору стратегії, впровадження нових продуктів або послуг, здійснення інвестицій тощо.

Найбільш негативний вплив на сьогодні мають демографічні чинники та економічні, що спричинено військовим станом в Україні. Конкретні можливості та загрози для картонно-паперової фабрики можуть значно варіюватися залежно від багатьох факторів, включаючи регіональний контекст, ринкові умови та конкуренцію.

У таблиці 2.9 показано можливості і загрози зовнішнього середовища і безпосереднього оточення та можливі варіанти відповідних дій підприємства.

Таблиця 2.9 – Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища і безпосереднього оточення

Фактори	Оцінка ступеня	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
---------	----------------	---

	впливу фактору	
<b>1. Можливості (фактори сприятливого впливу)</b>		
1.1 Збільшення попиту	3	Зростання споживчих потреб, розвиток нових ринків або зміни у споживчих перевагах можуть створити можливості для збільшення попиту на продукцію фабрики
1.2 Інновації у технологіях	2	Впровадження нових технологій, процесів або матеріалів може покращити ефективність виробництва, знизити витрати і покращити конкурентоспроможність фабрики
1.3 Стратегічні партнерства	2	Укладання стратегічних партнерств з постачальниками сировини, логістичними компаніями або іншими гравцями у галузі може створити нові можливості для розвитку бізнесу та посилення конкурентної переваги
Зміни в законодавстві	2	Зміни в правових нормах, що стосуються виробництва, стандартів якості, екологічних вимог тощо можуть відкрити нові можливості або забезпечити перевагу фабриці, яка може швидше й ефективніше адаптуватися до нових вимог
<b>2. Загрози (фактори несприятливого впливу)</b>		
2.1 Конкуренція	3	За наявності інших картонно-паперових фабрик у регіоні конкуренція може бути жорсткою. Конкуренти можуть пропонувати аналогічні продукти або альтернативні рішення, що впливає на попит на продукцію фабрики.
2.2 Сировинні витрати	3	Зміни в цінах на сировину, зокрема на папір, картон або хімічні речовини, можуть вплинути на витрати виробництва та прибутковість фабрики
2.3 Екологічні вимоги	2	Зростання усвідомлення щодо екологічних проблем може призвести до посилення екологічних вимог до виробництва та використання паперових та картонних продуктів. Фабрика може стикнутися з обмеженнями щодо використання певних матеріалів або вимогами до енергоефективності та відходів
2.4 Технологічні зміни	2	Розвиток нових технологій або зміни в технологічних вимогах можуть вимагати інвестицій у модернізацію обладнання та навички працівників для відповідності новим стандартам
2.5 Геополітичні ризики	2	Політична нестабільність, зміни у торговельних відносинах між країнами або геополітичні конфлікти можуть створювати невизначеність та ризики для зовнішньої торгівлі фабрики

Оцінка факторів макросередовища може здійснюватися шляхом збору та аналізу різних даних і інформації, включаючи економічні показники, демографічні дані, політичні зміни, технологічні та інноваційні тренди, конкурентну ситуацію, зміни в законодавстві, оцінку ризиків тощо. Застосовуються різні методи та інструменти, такі як PEST аналіз (аналіз

політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів), SWOT аналіз (аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз), аналіз конкурентного середовища, інтерв'ю зі зацікавленими сторонами тощо. [26].

Для аналізу діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» було використано SWOT аналіз, результати якого наведено у табл. 3.6.

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) проводять з метою зрозуміти її внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей аналіз допомагає визначити потенціал фабрики, зробити об'єктивну оцінку її конкурентної позиції та прийняти раціональні рішення щодо стратегічного розвитку. Основні цілі проведення SWOT-аналізу для картонно-паперової фабрики включають такі аспекти:

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

<p style="text-align: center;"><b>SWOT МАТРИЦЯ</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- лідируючі позиції серед конкурентів;</li> <li>- баланс молодих працівників і досвідчених спеціалістів;</li> <li>- досить гнучка політика управління;</li> <li>- використання якісної сировини;</li> <li>- хороша репутація на ринку;</li> <li>- збільшення обсягів реалізації.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>СЛАБКІ СТОРОНИ (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- застаріле обладнання;</li> <li>- жорсткі умови контрактів;</li> <li>- великі витрати на підготування сировини</li> <li>- збиткова діяльність</li> <li>- великі транспортні витрати</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>МОЖЛИВОСТІ (O)</b></p> <p>Розширювати асортимент продукції;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вихід на нові ринки в країнах Європи;</li> <li>- Збільшення переваг перед конкурентами.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Стратегія «Сильні сторони- Можливості» S-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення стратегічних партнерств. Наприклад, укласти угоду з виробником продукції, яка потребує картонної упаковки, щоб отримати постійне замовлення.</li> <li>- Використання маркетингових можливостей. Наприклад, розробити спеціальні рекламні кампанії, спрямовані на підприємства, які займаються створенням екологічно чистих продуктів і активно пропагують збереження навколишнього середовища.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Стратегія «Слабкі сторони- Можливості» W-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення партнерства з постачальниками: Наприклад, якщо слабка сторона - обмежені ресурси, можна встановити партнерські відносини з постачальниками сировини, щоб забезпечити стабільні поставки за конкурентоспроможними цінами.</li> <li>- Покращення технологічних процесів. Наприклад, якщо слабка сторона - застаріле устаткування, потрібно розглянути можливість</li> </ul>

	<p>- Розвиток нових ринків. Наприклад, розглянути можливість експорту картонної упаковки в інші країни або розширення на регіональному рівні.</p> <p>- Інновації і дослідження. Наприклад, розробити нові методи переробки вторинної сировини або використовувати інноваційні матеріали для виробництва картону та паперу.</p>	<p>впровадження сучасних технологій виробництва.</p> <p>- Розвиток нових ринків. Наприклад, якщо обмежене розповсюдження на ринках певних країн, можна вивчити потенціал нових ринків або розглянути можливість укладання угод з дистриб'юторами або партнерами на цих ринках.</p> <p>- Професійний розвиток персоналу. Наприклад, якщо відсутня експертиза в певній галузі, можна організувати навчальні програми або співпрацювати зі спеціалістами, щоб покращити знання та навички.</p> <p>- Побудова партнерських відносин. Наприклад, якщо слабкий маркетинговий потенціал, можна співпрацювати з рекламним агентством або консультантами з маркетингу для підвищення своєї видимості та привертання нових клієнтів.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ЗАГРОЗИ</b> (Т)</p> <p>- Велика кількість конкурентів; - Зростання цін на сировину; - Вихід на ринок нових конкурентів - Погіршення репутації.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Стратегія «Сильні сторони-Загрози»</b> S-T</p> <p>- Розширення ринку. Це допоможе вам зменшити вплив загрози втрати частки ринку або зміни попиту на вашу продукцію.</p> <p>- Впровадження інновацій і розвитку нових продуктів. Це допоможе відповідати на зміни вимог споживачів і уникати загроз з боку конкурентів, які також працюють над вдосконаленням своїх продуктів.</p> <p>- Управління ризиками. У разі зміни в законодавстві, потрібно співпрацювати з юридичними консультантами.</p> <p>- Диверсифікація продукції, можливість розширення асортименту продукції і входу на нові ринки. Це зменшить вплив загроз, які можуть виникнути від зменшення попиту на окремі види продукції або від конкуренції на наявних ринках.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Стратегія «Слабкі сторони – Загрози»</b> W-T</p> <p>- Встановлення партнерських відносин або співпраці з іншими компаніями в галузі, які можуть компенсувати слабкі сторони та допомогти подолати загрози.</p> <p>- Постійне вдосконалення процесів, щоб знизити вразливість перед загрозами, які можуть виникнути через недоліки у виробництві.</p> <p>- Навчання та розвиток персоналу, щоб покращити їх навички і компенсувати ваші слабкі сторони. Інвестування в навчання може допомогти персоналу стати більш компетентним і ефективним у подоланні загроз, пов'язаних зі слабкими сторонами бізнесу.</p> <p>- Покращення управління, вдосконалення процесів прийняття рішень, управління</p>

	<p>- Маркетингові стратегії. Відмінна репутація, брендова свідомість та маркетингові навички, для розробки ефективних стратегій залучення та утримання клієнтів.</p>	<p>проектами, контролю якості та інші аспекти управління.</p>
--	--	---

1. Виявлення сильних сторін: Аналізуючи внутрішні ресурси, компетенції, досвід, технологічну базу, маркування тощо, можна визначити сильні сторони фабрики. Це можуть бути, наприклад, висока якість продукції, ефективність виробничих процесів, сильний бренд, досвідний персонал тощо.

2. Виявлення слабких сторін: В аналізі SWOT важливо виявити недоліки, обмеження або проблеми, з якими стикається фабрика. Це можуть бути, наприклад, застаріле обладнання, недостатня автоматизація, висока залежність від постачальників сировини, низька ефективність маркетингу чи слабка присутність на ринку.

3. Визначення можливостей: Зовнішній аналіз SWOT допомагає ідентифікувати можливості, які можуть створити перевагу для фабрики. Це можуть бути, наприклад, збільшення попиту на паперові та картонні продукти, розширення ринкової присутності, зростання експортних ринків, зміни в законодавстві, сприятливі економічні.

4. Виявлення загроз: Зовнішній аналіз SWOT допомагає визначити потенційні загрози, які можуть вплинути на фабрику. Це можуть бути, наприклад, зростання конкуренції на ринку, зміни в попиті та споживчих перевагах, зміни в регулюючому середовищі, зростання вартості сировини або енергії, екологічні обмеження тощо.

5. Розробка стратегії: SWOT-аналіз надає компанії зрозуміння її внутрішніх переваг та недоліків, а також зовнішніх можливостей та загроз. Ця інформація використовується для розробки стратегій, спрямованих на використання сильних сторін, викорінення слабких сторін, використання можливостей та мінімізації загроз.

6. Прийняття рішень: Аналіз SWOT надає керівництву фабрики об'єктивну основу для прийняття стратегічних рішень. Враховуючи результати аналізу,

компанія може визначити пріоритети, розробити план дій та вибрати найбільш оптимальні шляхи розвитку.

7. Ризикове управління: SWOT-аналіз допомагає виявити ризики, які можуть вплинути на фабрику, і розробити стратегії для їх управління. Це дозволяє зробити фабрику більш гнучкою та готовою реагувати на зміну обставин та мінімізувати вплив ризиків на її діяльність. [25].

Загалом, SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування для картонно-паперової фабрики, допомагаючи визначити її конкурентні переваги, слабкі місця та шлях розвитку. Він надає компанії комплексний огляд її внутрішнього та зовнішнього середовища, що допомагає управлінню визначити оптимальні напрямки діяльності, розробити стратегії збільшення конкурентоспроможності, виявити потенційні ризики та підготуватися до них.

#### 2.4 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

Реалізація продукції є провідною ланкою ланцюга купівля-виробництво (обіг)-споживання. В результаті продажу компанія отримує комерційний прибуток. Основні функції збуту можна розділити на три групи: планування, організація, контроль і регулювання [17]. Тому управління логістичною діяльністю передбачає поєднання двох важливих функцій: постачання товарів виробникам і продаж товарів конкретним суб'єктам ринку. У той же час, організаційна структура, яка керує логістичною діяльністю підприємств, також постійно розвивається та вдосконалюється, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та сферах управління. Можна сказати, що комплексне виконання всіх постачальницько-збутових функцій сприятиме підвищенню ефективності логістичної діяльності Понінківської картонно-паперової фабрики.

Понад 500 компаній з України налічує клієнтська база компанії. Для постачання сировини та готової продукції компанія використовує автомобільний, залізничний та морський транспорт. На внутрішньому ринку

компанія переважно використовує наземний транспорт. Компанія володіє 124 транспортними засобами та орендує п'ять транспортних засобів.

Таблиця 2.11 – Склад автопарку ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

Вид транспорту	Кількість
Автобус	5
Причіп	7
Напівпричіп	17
Легковий	36
Вантажний	59

Транспортні компанії отримують замовлення на перевезення вантажів, тобто доставку товарів від постачальників на склади або зі складів до споживачів, коли власним транспортом зробити це не можливо. У середині організації відділ логістики керує доставкою товарів і знаходить перевізників. Статистика про випадки дефіциту не зафіксована. Відділ закупівель відповідає за запобігання дефіциту. Відповідно до системи, контроль запасів здійснюється через регулярні проміжки часу (щотижня, кожні 10 днів або щомісяця) за допомогою обліку запасів. Менеджер, відповідальний за певну групу товарів, перевіряє залишок запасів і замовляє поставку нових партій. Тобто часовий інтервал між замовленнями залишається однаковим, а об'єм замовлення може змінюватись відповідно до інтенсивності споживання.

Товари та сировина доставляють безпосередньо від постачальників на склад. Компанія використовує ABC - аналіз для визначення товарів з високою нормою прибутку або стабільним попитом. Але ABC – аналіз не використовують для планування місця зберігання, щоб розмістити товари з високим попитом поблизу місця відвантаження

Таблиця 2.12 – Структура запасів підприємства

Запаси	2020р	2021р	2022р
Сировина і матеріали	130568	138384	143927
Незавершене виробництво	98563	116621	122253
Готова продукція	108599	112639	116365
Інші матеріали	11443	13657	15123
Всього	349173	381301	397668

В області управління запасами підприємство потребує доопрацювання, оскільки за останні три роки компанія набуває зростаючої кількості неліквідних товарів.

Концепція накопичення запасів має низку переваг, зокрема захист від перебоїв у постачанні та коливань попиту, а також захист від підвищення закупівельних цін. Однак ця концепція не відповідає меті максимізації прибутку компанії, оскільки витрати на запаси становлять значну частину витрат та зменшують можливість отримання прибутку.

Отже, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що за досліджуваний період підприємство не дивлячись на суттєве збільшення чистого доходу (більш ніж у 3 рази у 2022 році) працює збитково. Зменшення середньорічної вартості основних фондів при одночасній збільшенні чистого доходу призвело до зростання показника фондівіддачі, що є позитивним. Досить низьким залишається показник середньомісячної заробітної плати на підприємстві, що не сприятиме мотивації працівників до підвищення результативності діяльності. Собівартість реалізованої продукції збільшувалась упродовж трьох останніх років. В той же час, валовий прибуток зменшився за рахунок зростання собівартості продукції.

Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства показало, що найбільшу бальну оцінку отримали показники система контролю якості продукції, широта асортименту, гнучкість цінової політики, рівень сервісу та стан матеріально-технічної бази.

Для аналізу діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» було використано SWOT-аналіз. За результатами якого бачимо, що сильними сторонами підприємства є досить гнучка політика управління; використання якісної сировини; хороша репутація на ринку; збільшення обсягів реалізації. Водночас до слабких сторін варто віднести: збиткову діяльність, великі операційні витрати, застаріле обладнання тощо.

Що стосується аналізу логістичної діяльності досліджуваного підприємства, то слід зазначити, що підприємство використовує фрагментарне управління логістичною діяльністю. Здебільшого це стосується транспортної логістики та перевезення продукції власним автопарком, а також часткове управління запасами підприємства.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОНІНКІВСЬКА КАРТОННО-ПАПЕРОВА ФАБРИКА»

#### 3.1 Обґрунтування управлінських рішень щодо напрямків удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

Під час розвитку логістичної частини бізнесу важко змінити підхід до управління, щоб зберегти позитивні результати діяльності. У той час як основна функція менеджменту — планування — передбачення та визначення цілей бізнесу щодо нових ринкових тенденцій, враховуючи появу нових конкурентів, зміни в умовах постачання сировини або придбання зовнішніх фінансових ресурсів, вимагає процесу для підтримки прийняття управлінських рішень, для досягнення існуючих цілей і майбутніх починань, що гарантує постійну присутність бізнесу на ринку

Під час функціонування логістичної діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» одним із головних завдань є постійне вивчення стану системи логістики, що також впливає на її стратегію. Таким чином, формується певна кількість показників прийняття логістичних управлінських рішень, а потім будуються показники, необхідні для оцінки та аналізу ефективності логістичного процесу. Логістична діяльність — це велика сукупність гарантованих вхідних і вихідних потоків товарів і відповідних фінансових та інформаційних потоків на підприємстві. [23].

Процес прийняття логістичних управлінських рішень базується на сукупності методів і засобів, які використовуються в різних системах управління. У методології логістичного рішення, яку використовує ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика», слід підкреслити:

- компромісні, побудовані на узгодженні цілей управління шляхом взаємних поступок учасників формування логістичних потоків, систем і ланцюгів;

- оптимізаційні, тобто ті, що втілюють загальну концепцію логістичної системи для досягнення локальних оптимумів підсистем або ланок логістичного ланцюга;

- оцінні, за допомогою яких версії й інформація поєднуються в загальне або часткове рішення щодо організації логістичних систем;
- діагностичні, що попереджують можливість порушень нормальної роботи логістичної системи.

На ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» застосовуються такі правила оптимізації логістичних рішень:

- критерієм будь-якого логістичного рішення доцільно, як правило, вважати мінімум загальних витрат (реальних, відносних, часових або інших) або максимум результату (дохідність, ефективність, рівень обслуговування);
- будь-які оптимізаційні розрахунки не повинні лишати поза увагою істотних чинників впливу;
- наявність обмеженої кількості регулюючих чинників на кожному з етапів;
- на кінцевому етапі прийняття логістичних рішень повинні братися до уваги і позасистемні чинники, у тому числі неекономічного характеру.

Результатом прийняття ефективних управлінських рішень буде досягнення більш привабливої позиції щодо конкурентів, формування успішної стратегічної позиції за рахунок диференціації, фокусування або скорочення витрат, певних ефектів кампанії у вигляді лояльності споживачів, задоволеності споживачів тощо, збільшення частки ринку, прибутковості та сприяння збільшенню інвестицій у ключові можливості та засоби.

У логістичній діяльності все ще основними є рух товарів, географічне розташування, терміни доставки товарів, різноманітні операції, пов'язані з відстеженням руху товарів, оформленням замовлення та оплатою [14]. Основою логістичного менеджменту аналізу логістичної діяльності є концепція загальної вартості логістичного управління, яка розглядає взаємозв'язок між логістичними та виробничими витратами. Витрати логістичних підсистем, таких як складування, транспортування, інвентаризація, планування виробництва та обробка замовлень, взаємозалежні. Спроба мінімізувати витрати на той чи інший вид діяльності може призвести до збільшення загальних витрат на організацію матеріального потоку.

У таблиці 3.1 запропоновано для ТОВ «Понінківська картонно - паперова фабрика» шляхи зниження рівня логістичних витрат [18].

Табл.3.1 Шляхи зниження логістичних витрат ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика»

№	Пропозиції
1	Пошук і скорочення тих видів діяльності (процедур, робіт, операцій), які не створюють доданої цінності, шляхом аналізу і перегляду ланцюга поставок
2	Проведення переговорів з постачальниками і покупцями щодо встановлення більш низьких відпускних і роздрібних цін, торгових надбавок
3	Надання сприяння постачальникам і покупцям в досягненні більш низького рівня витрат (програми розвитку бізнесу клієнтів, семінари для торгових посередників)
4	Інтеграція пряма і зворотна для забезпечення контролю над загальними витратами
5	Пошук дешевших замінників ресурсів
6	Поліпшення координації діяльності підприємства з постачальниками і споживачами в логістичному ланцюзі, наприклад, в області своєчасної доставки продукції, що зменшує витрати на управління запасами, зберігання, складування, доставку
7	Компенсація зростання витрат в одній ланці логістичного ланцюга за рахунок скорочення витрат в іншій ланці
8	Використання прогресивних методів роботи для підвищення продуктивності праці співробітників
9	Поліпшення використання ресурсів підприємства і більш ефективне управління факторами, що впливають на рівень загальних логістичних витрат

Під час оптимізації з'ясовується, який вид вдосконалення логістичної діяльності найбільш вигідний для реалізації логістичних завдань, а саме:

1. Управління запасами. Для цієї логістичної функції характерні наступні завдання оптимізації: визначення обсягів виконання замовлення; відбір технічних засобів і технологічного процесу прийому, обробки та комплектації замовлення; організація документообігу та використання електронного обігу документів при проходженні замовлення; оптимізація якості логістичного сервісу; оптимізація критеріїв післяпродажного сервісу, пов'язаного з виконанням замовлення [15].

2. Постачання, управління закупівлями. Тут наявні наступні завдання, які потребують оптимізації: рішення основного економічного завдання зробити або купити; вибір форми постачання підприємства; вибір постачальника; визначення потреби і нормування витрат матеріальних ресурсів; мінімізація втрат продукції в процесі доставки від постачальників; оптимізація операційних логістичних витрат; структуризація логістичних каналів доставки, оптимізація проміжних структур; доставка продукції від постачальників можлива великими відправками з максимальною вантажомісткістю транспортних засобів при мінімізації транспортних тарифів; вибір стратегії закупок; оптимізація запасів готової продукції, що закуповується на всіх рівнях логістичної системи [15].

3. Транспортування. В даній ланці оптимізації підлягають: вибір способу транспортування вантажів; вибір виду транспорту; вибір транспортних засобів; вибір перевізника та логістичних партнерів з транспортування; оптимізація структури парку транспортних засобів; маршрутизація перевезень; розподіл рухомого складу за маршрутом; визначення параметрів і методу оцінки транспортного сервісу; диспетчерування процесу транспортування; планування собівартості перевезень та визначення транспортних тарифів; планування потреби в матеріальних ресурсах для забезпечення експлуатації, ремонту та обслуговування рухомого складу транспорту та транспортної інфраструктури; розподіл прибутку, ризиків та відповідальності між учасниками транспортного процесу; планування програми виробництва з обслуговування та ремонту рухомого складу; документообіг (електронний обіг документів) при організації транспортування; оптимізація ризиків при транспортуванні та визначенні умов базових поставок; вибір системи супроводу та контролю місця розташування транспортного засобу б4 і вантажу; вибір системи інформаційно – комп'ютерної підтримки транспортування [15].

4. Складування. Високий рівень організації технологічних процесів у сфері складування дозволяє на основі оптимізаційних процесів сформувавши ефективну систему підтримки при прийнятті управлінських рішень в області наступних завдань: вибір форми власності, типу, кількості та потужності складів; дислокація складів у регіональному аспекті; вибір системи складування;

визначення номенклатури та асортименту збереженої та оброблюваної на складі продукції; обґрунтування прийняття об'ємно – планувальних та проектних рішень складу; організація логістичного процесу на складі; вибір логістичних посередників у складуванні; складу логістичних послуг у складуванні та методів оцінки їх якості; складських інформаційно – комп'ютерних систем; визначення підйомно – транспортного і технологічного складського обладнання; обґрунтування обсягу логістичних витрат складування [15].

Ефективно використовуючи програмне забезпечення, інформаційні системи та інформаційно-комунікаційні технології, підприємство буде мати успішне управління логістичною діяльністю

Їх впровадження дозволяє швидко приймати управлінські рішення щодо організації логістичних процесів і транспортних операцій, оптимізувати матеріальні потоки, інформаційні потоки та рух капіталу, покращити обслуговування клієнтів і знизити витрати на логістику, тим самим підвищивши конкурентоспроможність вашого бізнесу. Оскільки досліджуване підприємство ще знаходиться в активній стадії розвитку, необхідно автоматизувати перебіг логістичних робіт. Визначивши три основні логістичні напрями — транспортування, складування та продажі — ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» потрібно покращити показники цих напрямків, щоб підвищити ефективність діяльності.

Відсутність ефективних процесів та систем управління логістикою може негативно впливати на роботу організації та призводити до різних проблем (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Проблемні складові логістичних процесів

Проблема	Характеристика та наслідки проблеми
Недостатня координація між відділами організації	Часто відділи працюють ізольовано один від одного, не маючи ефективного зв'язку та взаємодії. Це може призводити до затримок у логістичних процесах, помилок у комунікації та втрати часу
Нестабільність поставок	Організація може мати проблеми зі забезпеченням стабільних поставок матеріалів, компонентів або готової продукції. Це може бути наслідком

	недостатнього планування, недостовірної інформації про стан запасів або недостатньої взаємодії з постачальниками
Великі витрати на логістику	Недоцільність у логістичних процесах може призводити до зайвих витрат. Наприклад, надмірні запаси товарів або неефективне використання транспорту можуть підвищити витрати на складське утримання, транспортування та обробку замовлень
Незадовільна якість обслуговування	Якщо логістичні процеси не функціонують ефективно, це може призводити до затримок у виконанні замовлень та незадоволення клієнтів. Наприклад, запізнення з доставкою товарів або неправильне розподілення запасів можуть негативно вплинути на сприйняття клієнтами продукції або послуг.

Для дослідження стану проблеми удосконалення логістичного менеджменту ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» можуть бути застосовані різні методи та підходи. Ось кілька можливих напрямків:

1) Аналіз бізнес-процесів. Дослідження може включати аналіз поточних бізнес-процесів, пов'язаних з логістикою. Це дозволить ідентифікувати етапи, на яких виникають проблеми, та визначити їхні причини.

2). Оцінка продуктивності. Важливо виміряти ефективність логістичних процесів в організації. Це можна зробити шляхом визначення ключових показників продуктивності (KPI) та порівняння їх зі стратегічними цілями організації. Наприклад, можна аналізувати час обробки замовлень, запаси, точність доставки тощо.

3). Збір даних та звітність. Важливо зібрати дані про логістичні процеси, щоб мати повну картину стану проблеми. Це можуть бути дані про запаси, часи доставки, витрати на логістику тощо. Зібрані дані можуть бути використані для створення звіту, який буде включати аналіз проблем, рекомендації та план подальших дій.

4). Спостереження та інтерв'ювання. Важливо спілкуватися з працівниками організації, які безпосередньо займаються логістикою, щоб отримати їхній внутрішній погляд на проблему. Інтерв'ю та спостереження можуть допомогти

з'ясувати, які саме труднощі виникають, як вони впливають на робочий процес та які можливі рішення.

5). Порівняльний аналіз та кращі практики. Важливо дослідити та порівняти логістичні практики, які застосовуються в інших організаціях. Це може допомогти ідентифікувати кращі практики та інноваційні рішення, які можуть бути застосовані для вирішення проблеми.

Ці підходи дозволять отримати детальний аналіз та розуміння стану проблеми удосконалення логістичного менеджменту досліджуваної організації. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій та плану дій з метою поліпшення логістичних процесів.

### 3.2 Рекомендації щодо вибору логістичного постачальника сировинних ресурсів

Одним із завдань удосконалення логістичної діяльності досліджуваного підприємства є обґрунтування доцільності продовження угоди з постачальниками сировинних ресурсів на основі їхньої оцінки за визначеними критеріями.

Наразі ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» основний сировинний ресурс (макулатуру) отримує товари п'ятьох постачальників:

- ТОВ „БІГ-КОНТРАКТ” (м.Ужгород)
- ТОВ „АСБІС-УКРАЇНА” (м.Київ)
- ТзОВ „Вектор М” (м.Львів).
- ТОВ „В-БІС” (м.Одеса).
- ТОВ „ТЕАМ Лтд” (м.Вінниця).

З метою вибору одного з постачальників, формуємо систему із семи найбільш важливих критеріїв оцінки постачальників:

- рівень якості товару;
- відстань;
- повнота асортименту;

- система знижок;
- оперативність доставки товарів замовників;
- можливість позапланових поставок;
- наявність власної доставки.

Для кожного критерію обираємо показник, розробляємо шкалу оцінювання по кожному критерію (показнику), експертним шляхом встановлюємо вагомість критеріїв і розробляємо шкалу бальних оцінок (від 1 до 10) – таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 – Шкала оцінювання критеріїв вибору постачальника

Критерії	Вагомість критерію (k <sub>i</sub> )	Бали		
		1	5	10
1. Рівень якості товару	0,5	Середній	Високий	Дуже високий
2. Відстань	0,1	Понад 700 км	351 /700 км	До 350 км
3. Повнота асортименту	0,1	Достатній	Широкий	Дуже широкий
4. Система знижок	0,05	Від партії	Сезонні	Бонусні
5. Оперативність доставки товарів замовникам	0,1	Середня	Хороша	Дуже хороша
6. Можливість позапланових поставок	0,05	Середня	Висока	Дуже висока
7. Наявність власної доставки	0,1	Не має	За домовленістю	Завжди здійснюють власну доставку

За результатами аналізу діяльності постачальників формуємо таблицю фактичних значень критеріїв по кожному з них – таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Значення критеріїв оцінки постачальників

Критерії	ТОВ „БІГ-КОНТРАКТ”	ТОВ „АСБІС-УКРАЇНА”	ТзОВ „Вектор М”	ТОВ „В-БІС”	ТОВ „ТЕАМ Лтд”
	Фактичні значення критеріїв				
1. Рівень якості товару	Середній	Високий	Дуже високий	Середній	Дуже високий
2. Відстань	463 км	323 км	244 км	552 км	120 км
3. Повнота асортименту	Достатній	Широка	Дуже широкий	Достатній	Дуже широкий

4.Система знижок	Від партії	Сезонні	Бонусні	Від партії	Бонусні
5.Оперативність доставки товарів замовникам	Середня	Хороша	Дуже хороша	Середня	Дуже хороша
6.Можливість позапланових поставок	Середня	Висока	Висока	Середня	Дуже висока
7.Наявність власної доставки	не має	не має	може бути за домовленості	не має	є власна доставка

Далі проводимо зважену бальну оцінку даних постачальників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Оціночна матриця для вибору постачальника

Критерій	Вагомість критерію	Оцінка критеріїв для постачальників									
		ТОВ „БІГ-КОНТРАКТ”		ТОВ „АСБІС-УКРАЇНА”		ТЗОВ „Вектор М”		ТОВ „В-БІС”		ТОВ „ТЕАМ Лтд”	
		експертна	зважена	експ.	зваж.	експ.	зваж.	експ.	зваж.	експ.	зваж.
1	0,5	1	$1 \times 0,5 = 0,5$	5	$5 \times 0,5 = 2,5$	10	$10 \times 0,5 = 5$	1	$1 \times 0,5 = 0,5$	10	$10 \times 0,5 = 5$
2	0,1	5	$5 \times 0,1 = 0,5$	10	$10 \times 0,1 = 1$	10	$10 \times 0,1 = 1$	5	$5 \times 0,1 = 0,5$	10	$10 \times 0,1 = 1$
3	0,1	1	$1 \times 0,1 = 0,1$	5	$5 \times 0,1 = 0,5$	10	$10 \times 0,1 = 1$	1	$1 \times 0,1 = 0,1$	10	$10 \times 0,1 = 1$
4	0,05	1	$1 \times 0,05 = 0,05$	5	$5 \times 0,05 = 0,25$	10	$10 \times 0,05 = 0,5$	1	$1 \times 0,05 = 0,05$	10	$10 \times 0,05 = 0,5$
5	0,1	5	$5 \times 0,1 = 0,5$	5	$5 \times 0,1 = 0,5$	10	$10 \times 0,1 = 1$	5	$5 \times 0,1 = 0,5$	10	$10 \times 0,1 = 1$
6	0,05	1	$1 \times 0,05 = 0,05$	5	$5 \times 0,05 = 0,25$	5	$5 \times 0,05 = 0,25$	1	$1 \times 0,05 = 0,05$	10	$10 \times 0,05 = 0,5$
7	0,1	1	$1 \times 0,1 = 0,1$	5	$5 \times 0,1 = 0,5$	10	$10 \times 0,1 = 1$	1	$1 \times 0,1 = 0,1$	10	$10 \times 0,1 = 1$
Разом	1,0	15	$\Sigma 1,8$	40	$\Sigma 5,5$	65	$\Sigma 9,75$	15	$\Sigma 1,8$	70	$\Sigma 10$

Розраховані суми зважених оцінок по кожному постачальнику свідчать про наступне:

Рейтинг ТОВ „БІГ-КОНТРАКТ” - 1,8 бали;

Рейтинг ТОВ „АСБІС-УКРАЇНА” - 5,5 бали;

Рейтинг ТЗОВ „Вектор М” – 9,75 бали.

Рейтинг ТОВ „В-БІС” – 1,8 бали.

Рейтинг ТОВ „ТЕАМ Лтд” – 10 балів.

Отже, найкращим постачальником за обраними критеріями є ТОВ „ТЕАМ Лтд”, оскільки його рейтинг значно перевищує рейтинги інших постачальників.

На рисунку 3.1 представимо профіль рейтингу ТОВ „ТЕАМ Лтд” у вигляді діаграми, в якій площа отриманого багатокутника відповідає інтегральній оцінці даного постачальника.

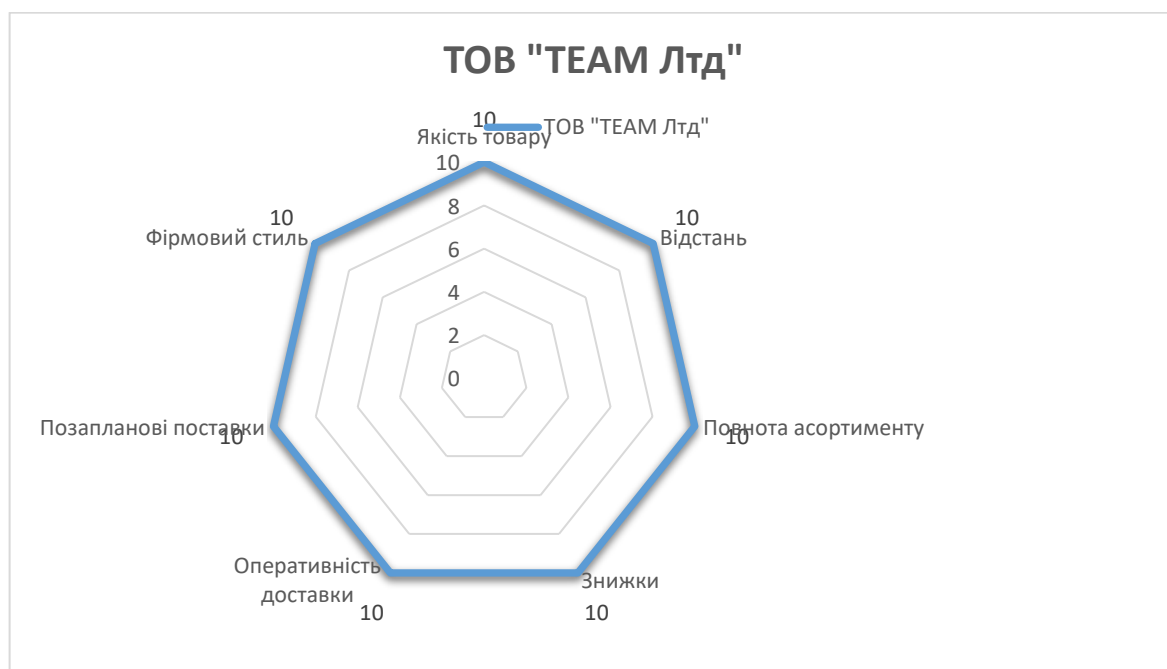


Рисунок 3.1 – Профіль рейтингу обраного постачальника

Отримані результати свідчать про наступне: дуже сильними сторонами обраного постачальника є висока якість товару, відмінна відстань, широкий асортимент, оперативність доставки, високий рівень позапланових поставок, гнучка система знижок та наявність власної доставки.

Як, ми бачимо, з профілю рейтингу обраного постачальника усе критерії відповідають на 10 балів.

Отже, основним завданням логістичної діяльності ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» є підвищення результативності як логістичної системи, так і діяльності підприємства в загальному. Процес прийняття логістичних управлінських рішень складний і повинен враховувати велику кількість правил, а саме: критерієм будь-якого логістичного рішення доцільно

вважати мінімум загальних витрат або максимум результату (дохідність, ефективність, рівень обслуговування тощо); на кінцевому етапі прийняття логістичних рішень повинні братися до уваги і позасистемні чинники, у тому числі неекономічного характеру. Особливу увагу на досліджуваному підприємстві слід приділити способам оптимізації запасів та обґрунтованого вибору постачальників сировинних ресурсів. Враховуючи, що ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» наразі працює збитково, для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно покращити показники трьох основних логістичних напрямків — транспортування, складування та продажі.

За результатами аналізу критеріїв вибору постачальників, надано рекомендації щодо вибору логістичного постачальника, враховуючи сильні сторонами обраного постачальника, такі як висока якість товару, відмінна відстань, широкий асортимент, оперативність доставки, високий рівень позапланових поставок, гнучка система знижок та наявність власної доставки, обрано ТОВ „ТЕАМ Лтд”, оскільки його рейтинг значно перевищує рейтинги інших постачальників.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного теоретичного дослідження, можна зазначити, що логістика є невід'ємною частиною будь-якої господарської діяльності, оскільки вона координує та оптимізує роботу компанії. Найчастіше логістику розглядають як комплекс заходів, пов'язаних із: обслуговуванням споживачів, прогнозуванням попиту, обробкою вантажів, обробкою замовлень, пакуванням, вибором місць виробництва та складів, управлінням транспортуванням і доставкою товарів, складуванням і зберіганням.

Логістична діяльність підприємства має бути спрямована на ефективну організацію як внутрішніх процесів, так і на взаємодію зовнішнього середовища з метою зниження витрат у ланцюгах постачання, виробництва та збуту. Основними напрямками для вдосконалення логістичної діяльності є впровадження та використання новітніх інформаційних технологій та методичних підходів, що допомагають покращити ключові показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження дипломної роботи було обрано ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика». За результатами аналізу підприємства за 2020-2022 роки, зроблено висновок, що за досліджуваний період підприємство не дивлячись на суттєве збільшення чистого доходу (більш ніж у 3 рази у 2022 році) працює збитково. Зменшення середньорічної вартості основних фондів при одночасній збільшенні чистого доходу призвело до зростання показника фондівдачі. Досить низьким залишається показник середньомісячної заробітної плати на підприємстві, що не сприятиме мотивації працівників до підвищення результативності діяльності. Собівартість реалізованої продукції збільшувалась упродовж трьох останніх років, у то же час, валовий прибуток зменшився за рахунок зростання собівартості продукції.

Наразі сильними сторонами досліджуваного підприємства є досить гнучка політика управління; використання якісної сировини; хороша репутація на ринку; збільшення обсягів реалізації тощо. Водночас до слабких сторін варто віднести: збиткову діяльність, великі операційні витрати, застаріле обладнання тощо.

На підприємстві, логістична діяльність охоплює весь процес виробництва: вона включає в себе закупівельно-транспортну та складську логістику на етапі придбання сировини та матеріалів, виробничу логістику, що відбувається під час переміщення матеріальних ресурсів на кожному етапі їх перетворення в готовий продукт, а також транспортну і складську логістику для доставки готової продукції до споживачів

Основним завданням удосконалення логістичної діяльності підприємства є підвищення результативності як логістичної системи, так і діяльності підприємства в загальному.

Удосконалення логістичного менеджменту ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» має бути спрямований на системний аналіз усіх бізнес-процесів, пов'язаних з логістикою. Це дозволить ідентифікувати етапи, на яких виникають проблеми, та визначити їхні причини.

Важливо виміряти ефективність логістичних процесів в організації. Це можна зробити шляхом визначення ключових показників продуктивності (KPI) та порівняння їх зі стратегічними цілями організації. Наприклад, можна аналізувати час обробки замовлень, запаси, точність доставки тощо.

Також важливим є регулярний збір даних про логістичні процеси, щоб мати повну картину стану проблеми. Це можуть бути дані про запаси, часи доставки, витрати на логістику тощо. Зібрані дані можуть бути використані для створення звіту, який буде включати аналіз проблем, рекомендації та план подальших дій. Окрім цього доцільно дослідити та порівняти логістичні практики, які застосовуються в інших організаціях. Це може допомогти ідентифікувати кращі практики та інноваційні рішення, які можуть бути застосовані для вирішення проблеми.

Одним із завдань удосконалення логістичної діяльності досліджуваного підприємства є обґрунтування доцільності продовження угоди з постачальниками сировинних ресурсів на основі їхньої оцінки за визначеними критеріями. З цією метою у дипломній роботі було проведено рейтингову оцінку постачальників та надано рекомендації щодо вибору кращого логістичного постачальника сировинних ресурсів.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Колодізева Т. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія./Т.О. Колодізева// Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с
2. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 440 с.
3. Заблодська І. В. Транспортна логістика: економічний аспект / І. В.Заблодська, І. В. Ключ // Економіка розвитку. – 2012. – № 1 (53). – С. 50.
4. Манжосов Г.П. Сучасний склад: Організація й технологія./Г.П.Манжосов// —:КІА центр, 2003. 220 с
5. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 224 с.
6. Гарі Армстронг, Філіп Котлер Основи маркетингу/ вид-во Науковий світ. – 2022. – 800 с
7. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
8. Christopher M. Marketing Logistics / M. Christopher, H. Peck. – Second Edition. – Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003. – 168 p.
9. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
10. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: [навч.–метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с.
11. Тюріна Н.М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н.М. Тюріна, І.В. Гой, І.В. Бабій. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
12. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Впровадження сучасних методів логістики в підприємницькій діяльності. Приазовський

економічний вісник. 2020. Вип. 2 (19). С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-20>.

13. Стратегія сталої логістики та План дій для України. Проект для розгляду. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> (дата звернення: 10.11.2022).

14. Григорак, М.Ю. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства / М.Ю. Григорак, А.О. Бондуровська // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2011.– № 5 (159). – Частина 2.

15. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011.

16. Карий О.І. Інформаційне забезпечення управління логістичними витратами на підприємстві: Автореф. дис...канд. економ. наук: 08.06.01/НУ"ЛП". – Львів, 2004

17. ТОВ «Понінківська картонно-паперова фабрика» <https://pkpf.com.ua/ua/>

18 Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. - Львів: Вид. Нац. універ. «Львівська політехніка», 2004

19. Аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

20. Марченко С. М. М30 Задачник з логістики. — К. : МАУП, 2006

21. Малярець Л. М. М Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства. Монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко - Біляєва. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010

22. Братушка С.М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем // Вісник Української академії банківської справи. – 2009 – № 2

23. Логістика : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О.В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. М. Білоконь, І. В. Шварц. – Вінниця : ВНТУ, 2018

24. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г.В

25. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б. Паласюк // Галицький економічний вісник. – 2012

26. Пономарьова Ю. В. Оцінка ефективності логістичної системи / Ю. В. Пономарьова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – № 188