

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Удосконалення логістичної діяльності підприємства (на прикладі  
ТОВ «DijoBaking Sp», м. Вроцлав (Польща))

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Менеджмент»


Шифр ДРМН.21087.ПЗ

Виконала: студентка 4 курсу група МО (в) – 4 Галітко Альбіна ГАЛІТКО  
Підпис Ім'я, Прізвище  
Керівник ст.викладач кафедри МА Ірина Ірина ГРАБОВСЬКА  
Підпис Ім'я, Прізвище  
Нормоконтролер ст. викл. кадр. ЯРН Ірина Ірина Грабовська  
Підпис Ім'я, Прізвище  
До захисту допускаю: Ніла Ніла ТЮРИНА  
Підпис Ім'я, Прізвище

14 08 2024р.

Хмельницький 2024

Хмельницький національний університет  
 Факультет навчальний центр заочно-дистанційної освіти  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»  
 Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Завідувач кафедри   
 " 14 " 02 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Галітко Альбіни Ярославівни

Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Тема Удосконалення логістичної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Dijo Baking Sp», м. Вроцлав (Польща))

керівник роботи Грабовська Ірина Василівна, ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування  
Прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024р. № 8 дод. 6д.

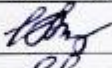

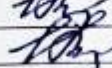

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства. 2. Аналіз ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Dijo Baking Sp». 3. Напрями удосконалення логістичної діяльності на підприємстві ТОВ «Dijo Baking Sp».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1.Оперативні функції логістики. 2.Основні функції підприємства. 3.Функції та задачі логістичної діяльності 4.Показники оцінки логістичної системи підприємства. 5.Аналіз техніко-економічних показників фінансово-економічної діяльності підприємства. 6.Динаміка зміни виручки від реалізації у 2021-2023 роках. 7.Аналіз розрахунків за 2021-2022рр. 8.Динаміка показників рентабельності. 9.Слабкі і сильні сторони. 10. Можливості та загрози. 11.PEST-аналіз. 12.Аналіз логістичної діяльності підприємства ТОВ «Dijo Baking Sp». 13. SWOT-аналіз логістичної системи. 14.Переваги WMS. 15.Аналіз підсумкових показників.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

| Розділ                      | Прізвище, інішали та посада консультанта     | Підпис, дата  |                  |
|-----------------------------|--|---|------------------|
|                             |  | Завдання видав  | Завдання прийняв |
| 1. Теоретико-методичний     | Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА |  | Галітко,         |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА |  | Галітко,         |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА |  | Галітко,         |
| 4. Нормоконтроль            | Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА |  | Галітко,         |

7. Дата видачі завдання 16 лютого 2024р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів (розділів) дипломної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|--|-------------------------------|----------|
| 1.     | Вибір теми дипломної роботи  | лютий 2024                    |          |
| 2.     | Одержання індивідуального завдання   | лютий 2024                    |          |
| 3.     | Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи  | лютий 2024                    |          |
| 4.     | Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | лютий 2024                    |          |
| 5.     | Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи             | березень 2024                 |          |
| 6.     | Підготовка першого розділу   | квітень 2024                  |          |
| 7.     | Підготовка другого розділу   | травень 2024                  |          |
| 8.     | Підготовка третього розділу  | травень 2024                  |          |
| 9.     | Підготовка висновків   | червень 2024                  |          |
| 10.    | Здача науковому керівнику  | червень 2024                  |          |
| 11.    | Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника   | червень 2024                  |          |
| 12.    | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті  | червень 2024                  |          |
| 13.    | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі  | червень 2024                  |          |
| 14.    | Одержання відгуку наукового керівника  | червень 2024                  |          |
| 15.    | Одержання рецензії зовнішнього рецензента  | червень 2024                  |          |
| 16.    | Захист дипломної роботи  | червень 2024                  |          |

Студентка

Галітко

Підпис

Альбіна ГАЛІТКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

[Підпис]

Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Галітко А.Я. Удосконалення логістичної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Dijo Baking Sp», м. Вроцлав (Польща)).

Керівник роботи – старший викладач кафедри МА Грабовська І.В.  
Дипломна робота бакалавра: 63 с., 4 рисунка, 11 таблиць, 30 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЛОГІСТИКА, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, УДОСКОНАЛЕННЯ.

Дипломна робота присвячена аналізу і вдосконаленню логістичних процесів на підприємстві ТОВ «Dijo Baking Sp». Основною метою дослідження є оцінка поточного стану логістичних операцій та розробка практичних заходів для підвищення їхньої ефективності. У роботі висвітлено значення логістики в управлінні підприємством, розглянуто функції та завдання логістичних процесів, а також існуючі методи їх оптимізації. Проведено детальний аналіз фінансових та економічних показників підприємства.

На основі дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників запропоновано шляхи покращення логістичної системи компанії ТОВ «Dijo Baking Sp», включаючи вдосконалення управління складськими запасами, оптимізацію транспортних маршрутів і впровадження сучасних інформаційних технологій. SWOT-аналіз логістичної системи підприємства виявив основні переваги та недоліки, можливості та загрози, що дозволило розробити конкретні рекомендації для подальшого розвитку.

Галітко Альбіна ГАЛІТКО

« 15 » червня 2024 р

підпис

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 6  |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....  | 9  |
| 1.1 Логістична діяльність: сутність та роль в системі управління підприємством.....  | 9  |
| 1.2 Функції та завдання логістичної діяльності організації.....  | 13 |
| 1.3 Дослідження існуючих підходів до удосконалення логістичної системи підприємства .....                                  | 20 |
| 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DIJO BAKING SP» .....                | 23 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності .....              | 24 |
| 2.2 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства .....                                       | 29 |
| 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства «Dijo Baking Sp».....                                       | 32 |
| 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.. НА ПІДПРИЄМСТВІ «DIJO BAKING SP».....                                     | 40 |
| 3.1 Дослідження логістичної діяльності підприємства «Dijo Baking Sp» з використанням SWOT-аналізу логістичної системи..... | 40 |
| 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення логістичної діяльності «Dijo Baking Sp» та оцінка результатів їх впровадження.....     | 46 |
| ВИСНОВКИ .....   | 53 |
| СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....  | 56 |

## ВСТУП

Актуальність. Дослідження в галузі логістики набуває все більшої актуальності в контексті глобальної конкурентоспроможності та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Зокрема, розробка та впровадження інноваційних стратегій логістики дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, скорочувати час доставки товарів, підвищувати рівень сервісу та підтримувати стійкі конкурентні переваги.

Важливим аспектом дослідження удосконалення логістичної діяльності є розгляд інноваційних технологій, спрямованих на автоматизацію процесів, покращення систем моніторингу та аналізу даних, а також на підвищення рівня прогностичності управлінських рішень. Дослідження удосконалення логістичної діяльності підприємства є важливим напрямом у сучасній науці та практиці управління, спрямованим на підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Мета дослідження – проведення аналізу логістичної діяльності та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Dijo Baking Sp»).

Для досягнення мети було сформовано наступні завдання:

- дослідити та проаналізувати логістичну діяльність, її сутність та роль в системі управління підприємством;
- визначити функції та завдання логістичної діяльності організації;
- дослідити існуючі підходи до удосконалення логістичної системи підприємства;
- виконати аналіз загальної характеристики підприємства та аналізосновних показників фінансово-економічної діяльності;
- обстежити фінансовий стан та фінансові результати діяльності підприємства;

- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Dijo Baking Sp»;
- проаналізувати ефективність логістичної діяльності підприємства;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «Dijo Baking Sp» .

Об'єкт дослідження: логістична система підприємства «DIJO BAKING SP».

Предмет дослідження: оптимізація та вдосконалення логістичної діяльності, яка охоплює комплексні аспекти управління ланцюгом постачання та логістичними процесами з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. Аналіз ланцюга постачання є важливим методом дослідження, що передбачає ретельний аналіз усіх етапів логістичного ланцюга, розпочинаючи з постачальників сировини і закінчуючи кінцевими споживачами. Цей метод спрямований на виявлення слабких місць та можливостей для оптимізації та удосконалення.

Метод оптимізації запасів спрямований на розрахунок оптимальних рівнів запасів на складах з метою забезпечення необхідних рівнів обслуговування при мінімізації витрат на зберігання.

Моделювання логістичних процесів за допомогою математичного моделювання дозволяє аналізувати різні сценарії логістичних операцій та вибирати оптимальні рішення.

Впровадження інформаційних систем є ефективним методом, який передбачає використання сучасних інформаційних систем для автоматизації та оптимізації логістичних процесів з метою зменшення часу та витрат.

Теоретична значущість основ управління логістичною діяльністю підприємства полягає у створенні систематичного підходу до організації та управління логістичними процесами. Вони відображають сучасні теоретичні уявлення про оптимальні стратегії, методи та інструменти для ефективного функціонування логістичної системи.

Ці основи є важливими для розробки та реалізації стратегій управління логістикою на підприємстві, що дозволяє забезпечити оптимальний рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати та підвищити загальну ефективність бізнесу. Такі основи включають в себе різноманітні аспекти, від стратегічного планування до оптимізації конкретних логістичних процесів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Методична значущість основ управління логістичною діяльністю підприємства полягає в їхньому використанні як практичного інструменту для вдосконалення логістичних процесів на підприємстві. Ці основи надають методичну підтримку менеджерам та спеціалістам з логістики при прийнятті стратегічних та тактичних рішень. Вони допомагають визначити пріоритетні напрямки управління логістикою, розробляти ефективні стратегії забезпечення підприємства необхідними ресурсами та зниження витрат.

Крім того, ці основи включають рекомендації щодо використання інструментів та методів аналізу, планування та контролю логістичних процесів. Вони допомагають створити систему управління, яка сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості обслуговування та збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційна база дослідження: офіційний сайт підприємства, літературні джерела, які містять дані, необхідних для проведення комплексного аналізу та розробки стратегій управління, наукові праці, монографії, статті у фахових журналах та збірниках конференцій, які містять теоретичні та практичні аспекти логістики та управління.

Структура: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та списку використаних джерел.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Логістична діяльність: сутність та роль в системі управління підприємством

Логістична діяльність визначається як система, яка стратегічно планує, координує та управляє потоками матеріалів та інформації на підприємстві. Основною метою цієї діяльності є оптимізація процесів закупівель, виробництва та розподілу товарів, максимізація прибутковості підприємства та задоволення потреб клієнтів.

Умови впровадження логістичного управління в українській економіці визначаються як тимчасовими факторами, пов'язаними з перехідним характером економічної системи країни, так і сталими факторами, такими як розмір країни та її географічне розташування, природні ресурси, інтелектуальний потенціал, наявність кваліфікованих кадрів та рівень інтеграції у світову економіку.

Логістичний підхід до управління бізнесом базується на концепції єдиного ланцюга постачання матеріалів і спрямований на раціоналізацію потокових процесів всередині системи. Інтеграція окремих частин цього ланцюга відбувається на різних рівнях - технічному, технологічному, економічному та методологічному - і має на меті мінімізувати витрати часу.

Таким чином, логістичний менеджмент - це цілеспрямований вплив на логістичні потоки з метою їх синхронізації та синергії.

Логістика відіграє суттєву роль у системі корпоративного управління, сприяючи оптимізації ланцюжка поставок, підвищенню продуктивності виробництва та забезпеченню своєчасності поставок. Ця діяльність взаємодіє з різними внутрішніми та зовнішніми структурами організації. Крім того, логістика забезпечує дотримання стандартів якості, вимог безпеки та охорони довкілля.

Основною мотивацією для розвитку логістики є бажання скоротити часові та економічні витрати, пов'язані з переміщенням товарів. Зростаючий інтерес до логістики можна пояснити кількома факторами. У західних країнах 93% часу, необхідного для переміщення товарів від початкового джерела сировини до кінцевого споживача, витрачається на проходження через різні ланки ланцюга поставок.

На виробництво товарів витрачається лише 2% загального часу, а на їх транспортування - 5%. Ці країни отримують понад 20% свого національного доходу від руху товарів. У структурі витрат на переміщення товарів витрати на сировину становлять 44%, а на зберігання і транспортування - 16. Магістральний і технологічний транспорт становить 23%, а витрати на забезпечення збуту готової продукції - 9% [4, с. 89].

Логістичний менеджмент сприяє реалізації стратегічних і тактичних цілей компанії шляхом інтеграції з іншими сферами діяльності, такими як інвестиції, інновації, виробництво, фінанси, людські ресурси та інформація. Організація логістичного менеджменту залежить від природних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів, що використовуються у вхідних потоках. Управлінські дії створюють передумови для логістичної діяльності шляхом планування, реалізації та контролю цих процесів.

Результатами добре налагодженої логістичної системи є конкурентна перевага, ефективне використання часу і простору, ефективне транспортування продукції до споживачів і надання низки логістичних послуг, які дозволяють логістиці стати активом організації. Ці результати досягаються завдяки ефективному та результативному управлінню логістичними операціями.

Логістичний менеджмент аналізується як комплекс взаємодіючих підсистем, що співпрацюють з різними потоками, включаючи матеріальні, фінансові та інформаційні, з метою забезпечення ефективного функціонування організаційної діяльності.

Управління матеріальними потоками передбачає систематичну взаємодію між процесом дистрибуції та процесом виробництва і постачання. На мікрорівні

ця взаємодія проявляється на рівні оптимізації функції дистрибуції, таких як управління структурою замовлень, укладання контрактів з постачальниками, забезпечення ритмічності та досягнення цілей продажів. На макрорівні ця взаємодія проявляється у виборі розподільчих центрів і каналів дистрибуції на основі зони обслуговування та оптимального розташування.

На макрорівні системна взаємодія проявляється у виборі каналів дистрибуції та кількості і розташування складів у зоні обслуговування. Ці рішення залежать від виробничих потреб, стратегій дистрибуції та вимог клієнтів.

Оптимальна організація розподільчих центрів, складів і транспортних маршрутів впливає на ефективність матеріальних потоків і вартість логістичних послуг.

Транспортна логістика відіграє важливу роль у розробці раціонального планування поставок, виборі транспортних маршрутів, оптимізації транспортних навантажень та інтеграції транспортних процесів з виробничими і складськими процесами. На транспорт припадає значна частина логістичних витрат, що свідчить про його важливість у загальній структурі витрат і вартості продукції.

Складська логістика фокусується на ефективному управлінні складом, оптимізації зберігання та концентрації запасів. Використання технологій на складах, покращення якості обслуговування та стандартизація процесів сприяють підвищенню продуктивності та ефективності складських операцій.

Контроль зазвичай включає систематичний перегляд та оцінку різних аспектів логістичної діяльності, таких як запаси, транспортування, складська діяльність та інші, з метою забезпечення відповідності виконання стандартів та вимог якості, ефективності та ефективного використання ресурсів. Моніторинг передбачає безперервний збір та аналіз даних про хід логістичної діяльності з метою визначення тенденцій, виявлення потенційних проблемних ситуацій та прийняття швидких рішень щодо їх вирішення[3, с. 88].

Цей процес допомагає забезпечити надійну та безперебійну роботу логістичної системи компанії в умовах мінливих ринкових умов та внутрішніх факторів. Вона також допомагає підвищити ефективність і точність управління

логістичними процесами та полегшити комунікацію між учасниками ланцюга поставок.

Фінансова логістика є важливим елементом взаємодії компаній у внутрішніх бізнес-відносинах. Її визначають як сукупність методів, засобів та інструментів, спрямованих на оптимізацію фінансових потоків, забезпечення своєчасності та ефективності фінансових операцій і побудову взаємовідносин з різними стейкхолдерами (партнерами, клієнтами, інвесторами, державою, власниками та кредиторами).

Дослідження, проведене сертифікаційною компанією Loyd's Register, показало, що компанії, які мають системи якості, набагато ефективніші у своїй діяльності і працюють у два-три рази краще, ніж їхні конкуренти без таких систем. Більшість компаній використовують певну форму системи управління якістю, яка називається корпоративною системою якості (CQS), для покращення своїх маркетингових та логістичних стратегій. Однак для оцінки задоволення покупця якістю готової продукції і супутнього сервісу, наданими певною компанією, необхідно мати на увазі деякий стандарт якості.

При оцінці задоволеності клієнтів якістю виробів та послуг, що надаються певною компанією, важливо враховувати відповідність стандартам якості, зокрема стандартам серії ISO-9000, для більшості компаній з іноземним капіталом. Це дозволяє покупцям мати впевненість у високій якості продукції та послуг, якщо система управління якістю компанії відповідає вимогам цих стандартів та має відповідний сертифікат.

Серія стандартів ISO-9000 складається з міжнародних документів, розроблених «Технічним комітетом ISO 176 здійснюється гармонізація різних міжнародних і національних стандартів і встановлення єдиної системи вимог до якості при проектуванні, виробництві та наданні послуг» [7, с. 10].

Важливо розрізняти поняття "фінансові потоки в логістиці" та "фінансова логістика". Якщо в традиційній логістиці фінансові потоки пов'язані з рухом фінансових ресурсів, то фінансова логістика має ширшу сферу застосування і є засобом оптимізації фінансових відносин у господарській діяльності компанії.

Сервісна логістика, з іншого боку, базується на логістичних послугах як комплексі послуг, що надаються клієнтам в кінці матеріального потоку. Ці послуги допомагають виконувати замовлення і підтримувати належний рівень задоволеності клієнтів, впливають на прибутковість компанії і є важливим стратегічним фактором.

## 1.2 Функції та завдання логістичної діяльності організації

Логістична діяльність включає в себе різні процеси, такі як пошук постачальників або закупівлі, транспортування або фрахт, приймання, зберігання, управління запасами, комплектація замовлень, обробка матеріалів, зовнішнє транспортування, управління фізичною дистрибуцією, переробка, повернення продукції та утилізація відходів, розміщення та комунікації. Операційна природа логістичної функції фокусується на діях, що забезпечують рух товарів, матеріалів і послуг у сферах закупівель, виробництва і дистрибуції. У ланцюгу постачання це означає управління рухом сировини, матеріалів і готової продукції від постачальників до виробничих потужностей, складів і сховищ.

У сфері дистрибуції продукції важливо налагодити ефективні канали збуту, якими готова продукція транспортується від виробника до кінцевого споживача, більш детально у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Оперативні функції логістики

| Сфера діяльності | Оперативні функції логістики                           |
|------------------|--|
| Постачання       | - Керування переміщенням сировини та матеріалів        |
|                  | - Оптимізація ланцюга постачання                       |
| Виробництво      | - Управління запасами на різних етапах виробництва     |
|                  | - Контроль якості та кількості виготовлених товарів    |
| Розподіл         | - Планування та координація доставки готової продукції |
|                  | - Організація маршрутів доставки та дистрибуції        |

Джерело: власна розробка автора

Цей процес передбачає ретельне планування, організацію та координацію діяльності між різними ланками логістичної системи для забезпечення найбільш ефективної та швидкої доставки товарів до кінцевого споживача.

Крім того, успішна реалізація логістичних процесів у сфері виробництва та дистрибуції може підвищити конкурентоспроможність компаній та збільшити їхню частку на ринку. Системний підхід, характерний для концепції логістики, вимагає розглядати логістичні завдання як низку залежностей, а саму логістику - як замкнену область завдань компанії.

У межах функцій досліджень і розробок, закупівель, виробництва і збуту їх важливість для ефективності підприємства визначається конкурентною ситуацією і специфікою галузі. Однак допоміжні функції, такі як управління персоналом, фінансами та інформацією, також відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг компанії, і їх значення необхідно враховувати.

Наприклад, ефективне управління людськими ресурсами допомагає підвищити продуктивність праці та підтримувати високу якість продукції. Фінансовий менеджмент допомагає забезпечити наявність ресурсів для реалізації та розвитку стратегічних ініціатив.

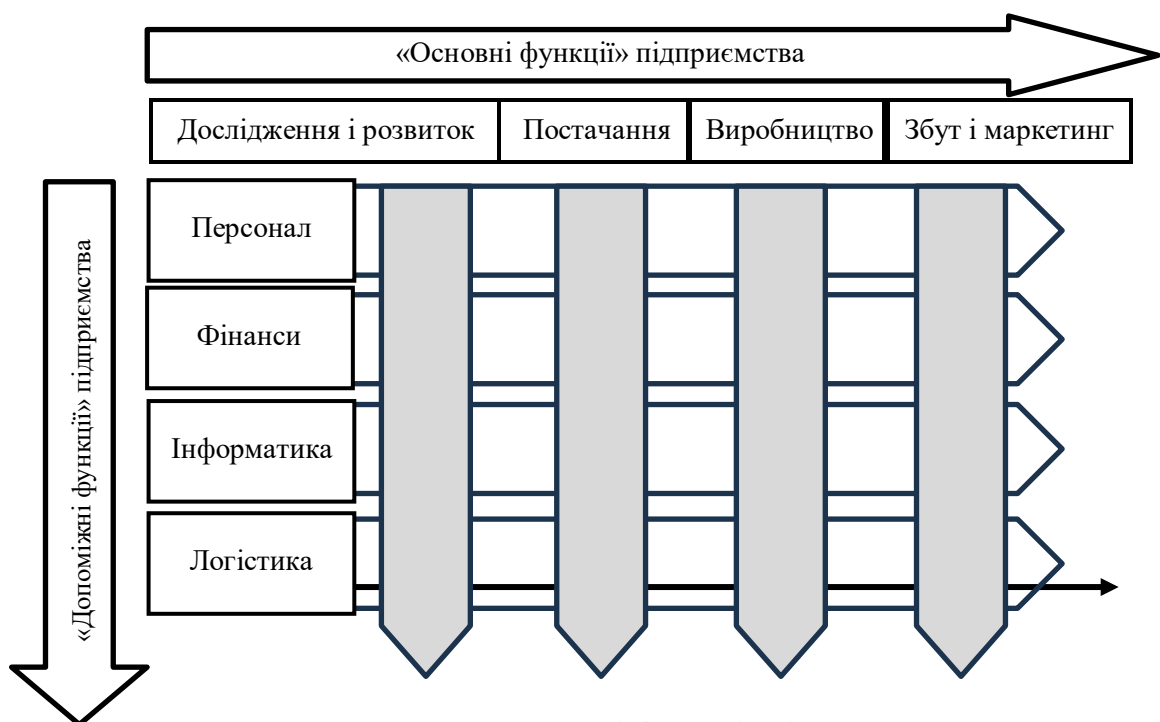


Рисунок 1.1 – Основні функції підприємства

Джерело: власна розробка автора

Ефективні системи управління інформацією не лише забезпечують швидкий доступ до необхідних даних для ухвалення обґрунтованих бізнес-рішень, але і відтворюють баланс між головними та допоміжними функціями, що є критичним для забезпечення стійкого функціонування та конкурентоспроможності підприємства, все це наведено у рисунку 1.1.

Сучасні тенденції в управлінні внутрішньовиробничими потоками на промислових підприємствах відображають основні концептуальні принципи логістичного підходу. Ці принципи включають рух до гнучкого планування виробництва, змін і споживання.

Використання гнучкого планування дозволяє уникнути проблем, які часто виникають при застосуванні традиційних методів управління внутрішньовиробничими потоками на промислових підприємствах.

Основна перевага такого плану полягає в тому, що він дозволяє скласти більш збалансований і внутрішньо узгоджений план управління виробничими потоками та виробничо-господарською діяльністю компанії. Крім того, такий план дозволяє швидко вносити необхідні корективи.

Що стосується наскрізних функцій, з іншого боку, акцент робиться на тому, щоб вони були проникними для основних функцій. Натомість, коли мова йде про наскрізні функції, це підкреслює, що вони проникають через основні функції.

Управлінським функціям, пов'язаним з проектуванням, плануванням та організацією логістичної діяльності, не приділяється достатньої уваги. Дослідження показують, що лише деякі вчені розглядають логістику як частину менеджменту і виділяють в її межах функції, спрямовані на досягнення цілей у сфері управління логістикою.

Різні погляди науковців на категорію «логістична діяльність» в рамках процесного підходу вказують на відсутність єдиного розуміння сутності цієї категорії. Засновуючись на зазначеному підході до визначення логістичної діяльності на промислових підприємствах, можна уточнити зміст логістичної діяльності та перелік її функцій і завдань.

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого підходу до формулювання основних функцій та завдань логістичної діяльності на підприємствах. Логістична функція підприємства охоплює широке коло завдань, включаючи фізичний розподіл продукції, координацію з маркетинговими планами, прогнозування попиту, надання послуг, планування транспортування готової продукції, управління запасами, обробку замовлень клієнтів, складування, транспортні та складські операції, а також облік поставок і запасів. Ці функції також включають підтримку виробництва, наприклад, координацію фізичного розподілу та переміщення матеріалів всередині компанії, планування потреб у матеріалах та розробку оперативних планів постачання.

Функції становлять важливий компонент логістичної системи підприємства і сприяють забезпеченню ефективності його діяльності:

1. Логістичне адміністрування, що включає організацію та координацію різних логістичних процесів та дій.
2. Надходження, обробку та оформлення замовлень, що передбачає приймання та обробку замовлень від клієнтів та їх оформлення для подальшої обробки.
3. Планування виробництва, яке включає розробку планів виробництва з урахуванням потреб клієнтів та наявних ресурсів.
4. Закупки продукції, що передбачають процес придбання необхідних матеріалів та компонентів для виробництва.
5. Складування і зберігання продукції на складі, що включає організацію та управління процесом зберігання товарів.

Важливо розуміти логістичну діяльність як фундаментальний інструмент розвитку не лише окремої організації, але й цілого ряду організацій, які прагнуть створювати цінність для споживачів на певному цільовому ринку. Також варто враховувати, що логістична діяльність, спрямована на збалансування інтересів учасників та поєднання цілей розвитку, сприяє реалізації синергетичного ефекту, що безпосередньо відображається на результативності та ефективності діяльності організацій.

Згідно з дослідженнями інших науковців, ключовими функціями логістики є планування, організація та управління матеріально-технічним постачанням, встановлення, розвиток, координація та раціоналізація господарських зв'язків з постачальниками товарів і послуг, планування, організація та управління складськими операціями, а також планування, організація та управління транспортними та матеріально-інформаційними потоками у виробничому процесі, все це надано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Функції та задачі логістичної діяльності

| Функція/Задача               | Опис   |
|------------------------------|--|
| Планування                   | Розроблення стратегій та планів для оптимізації руху товарів і послуг.                 |
| Закупівля                    | Придбання матеріалів, компонентів та інших ресурсів для виробництва або продажу.       |
| Складування                  | Зберігання товарів з метою подальшої поставки або реалізації.                          |
| Транспортування              | Переміщення товарів від місця виробництва до місця споживання.                         |
| Управління запасами          | Контроль за кількістю товарів на складі та визначення оптимальних запасів.             |
| Обробка замовлень            | Операції, пов'язані з обробкою замовлень від початкового прийому до відвантаження.     |
| Інвентаризація               | Підрахунок і перевірка фактичних запасів товарів на складі.                            |
| Управління ланцюгом поставок | Координація всіх етапів логістичного процесу від постачальника до кінцевого споживача. |
| Оптимізація витрат           | Мінімізація витрат на логістичні операції при збереженні високої ефективності.         |

Джерело: власна розробка автора

Загальна практика управління логістичною діяльністю вимагає врахування широкого спектру функцій та завдань, які відображають складність та різноманіття логістичних процесів. Представлена таблиця систематизує ці аспекти, вказуючи на ключові функції та задачі у сфері логістики.

Кожен елемент таблиці відображає конкретний аспект логістики, включаючи планування, закупівлю, складування, транспортування, управління запасами, обробку замовлень, інвентаризацію, управління ланцюгом поставок та оптимізацію витрат.

При оцінці ефективності логістичної системи підприємства важливо

враховувати як показники, що відображають саму систему, так і ті, що характеризують її функціонування. Деякі з цих показників відображають окремі компоненти ефективності логістичної діяльності, тоді як інші характеризують загальний розвиток логістичної системи. Ці показники, як загальні, так і індивідуальні, узагальнено та представлено на рис.1.2.

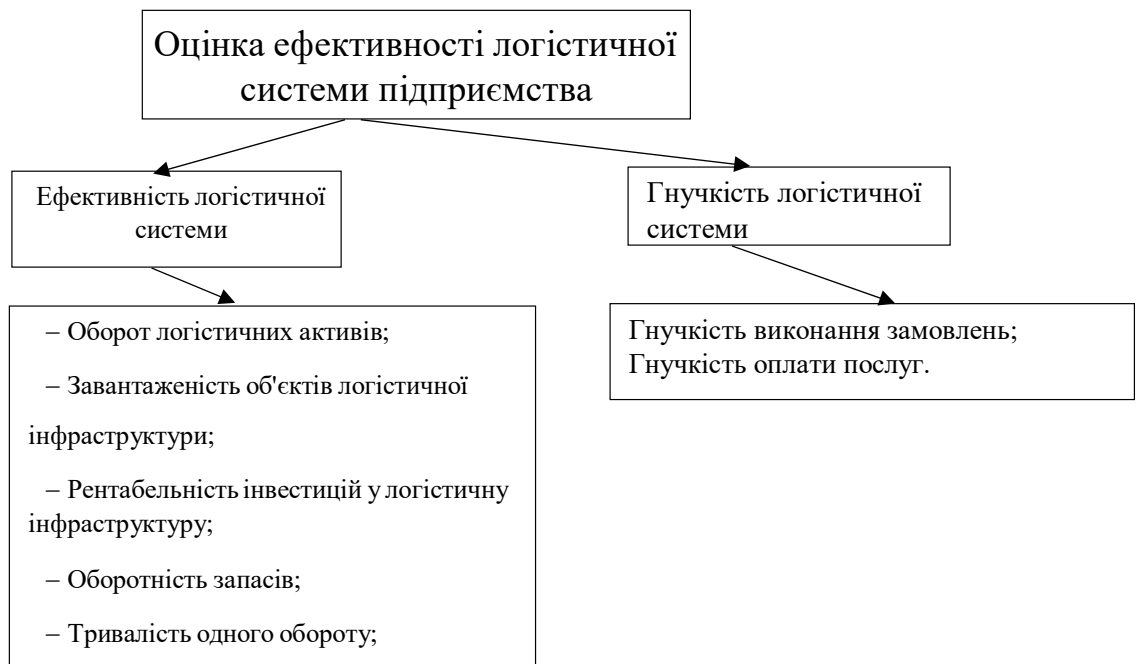


Рисунок 1.2 - Показники оцінки логістичної системи підприємства

Джерело: власна розробка автора

Інші дослідники розглядають "логістичний менеджмент" як управління замовленнями споживачів і пропозиціями виробників, управління інформаційними потоками, управління закупівлями і постачанням, управління виробництвом, управління запасами і складами, управління фінансами і продажами, управління сервісом, управління ціноутворенням, а також управління іншими складовими виробничої діяльності, такими як персонал і допоміжне виробництво.

Вважається, що це агрегат функціональних областей, що включають в себе системну орієнтацію всіх підрозділів організації на підвищення якості. Кінцевою

метою є відповідь на очікування споживачів і досягнення максимально можливого прибутку [6, с. 31].

Управління якістю знаходиться на передньому краї сучасного бізнес-підходу, і їх головні цитати наведені нижче:

- «Наша головна мета - задовольнити потреби наших клієнтів і максимізувати прибуток. Цілі якості є першочерговими. Політика якості розглядається як основа політики компанії з усіма її складовими (маркетинг, дизайн, закупівлі, контракти тощо).

- Наша організація надає пріоритет якості. Політика в області якості є основою нашої стратегії і охоплює всі аспекти нашої діяльності, від маркетингу і дизайну до закупівель і контрактів.

- Якість - це складне і динамічне поняття. Воно включає в себе не тільки продукцію, але й усі концепції у сфері виробництва та продажу, в тому числі об'єкти, послуги та елементи послуг, за якими можна оцінити якість» [6, с. 55].

Цей підхід розглядає управління логістикою як сукупність функціональних підрозділів, які взаємодіють для забезпечення ефективності та оптимізації логістичного процесу. Сучасна практика менеджменту базується на систематичній орієнтації на якість у всіх підрозділах організації. Кінцевою метою є задоволення очікувань споживачів і, таким чином, досягнення максимально можливого прибутку.

Обидва підходи відображають складність та багатогранність управління логістичною діяльністю промислових підприємств та звертають увагу на необхідність інтеграції різних аспектів управління для забезпечення оптимізації та ефективності логістичного процесу. Виходячи з визначення терміну «логістична діяльність промислових підприємств» та переліку її процесів, сформульованих авторами цієї наукової статті, поняття "управління логістичною діяльністю промислових підприємств" визначено як безперервний інтерактивний процес

Управління логістичною діяльністю таких промислових підприємств відображає синергію та інтеграцію функціональних аспектів, спрямованих на

забезпечення ефективності та оптимізації логістичних процесів у виробничому середовищі.

Загалом, логістична функція відіграє важливу роль у загальній економічній системі, оскільки її виконання сприяє оптимізації діяльності компанії та покращенню фінансових показників. Тому логістичну діяльність часто відносять до функцій побудови системи, інтеграції, координації та виконання, характерних для всіх виробничо-економічних систем.

### **1.3 Дослідження існуючих підходів до удосконалення логістичної системи підприємства**

Дослідження сучасних підходів до вдосконалення компанії відображають пошук найбільш прийнятних стратегій і методів для підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності. Різні підходи в цьому напрямку включають використання новітніх технологій, оптимізацію процесів управління запасами, інноваційні методи управління транспортом і складами, а також зміни в організаційних структурах і стратегічному плануванні.

Система управління логістикою кожної організації повинна починатися з розробки логістичної стратегії. Це означає визначення ключових стратегічних логістичних цілей у зв'язку із загальною бізнес-стратегією.

Менеджмент - це складна і багатогранна сфера знань і навичок, що охоплює різноманітні позиції і методи. Він вимагає поєднання логічного мислення, інтуїції та чуттєвих і емоційних аспектів.

Серед інших секторів, які можуть працювати за принципами логістики, важливими є основні операції сільськогосподарських підприємств. Для цього сектору методи операційної (виробничо-господарської) логістики можуть бути використані для оптимізації обсягів господарської діяльності, визначення потреби

в необхідних ресурсах, організації їх ефективного використання та забезпечення технічного обслуговування і ремонту машин, обладнання, будівель тощо.

Рішення в логістичному менеджменті не обмежуються оптимізацією потоків матеріалів та інших ресурсів, але також включають формальні обґрунтування вибору постачальників, транспортних засобів, технологій, оптимального планування виробництва та ресурсів тощо.

Один з методів полягає в застосуванні систем управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management, SCM), що спрямовані на інтеграцію та координацію всіх етапів ланцюга поставок від постачальників до кінцевих споживачів. SCM представляє собою стратегічний підхід до керування усіма аспектами ланцюга поставок, включаючи планування та керування всіма процесами від початкової обробки сировини до виготовлення готової продукції та її доставки кінцевому споживачеві.

SCM має на меті максимізувати ефективність ланцюга поставок шляхом оптимізації управління інформацією, товарними потоками та фінансуванням між усіма учасниками ланцюга поставок. Цей підхід об'єднує всі зацікавлені сторони, включаючи постачальників, виробників, дистриб'юторів і кінцевих споживачів, для створення цілеспрямованого ланцюга поставок, який знижує витрати, підвищує якість продукції та послуг.

Управління ланцюгами поставок застосовує різні методи, такі як прогнозування попиту, оптимізація запасів, керування виробництвом та дистрибуцією, а також використання інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації логістичних процесів.

Метою SCM є забезпечення безперебійної та ефективної роботи всього ланцюга поставок, що дозволяє компаніям отримати конкурентну перевагу на ринку та задовольнити зростаючий попит клієнтів.

Інший підхід передбачає застосування концепцій Lean та Just-in-Time (JIT) у виробничих процесах. Lean і Just-in-Time (JIT) є концепціями, які зосереджуються на мінімізації витрат та оптимізації виробничих процесів шляхом усунення зайвих витрат, запасів та марнощів.

Lean визначається як JIT - це система управління, яка спрямована на ефективне використання ресурсів і максимізацію створення цінності для клієнтів, яка прагне досягти ефективності шляхом постачання деталей і матеріалів, необхідних для виробництва, в потрібний час, уникнення надмірних запасів і скорочення часових циклів.

Основні принципи Lean та JIT включають створення виробничого "потoku", усунення перешкод та відходів у виробничому процесі, збалансування обсягів виробництва та поставок, а також постійне відстеження та вирішення проблем для постійного підвищення продуктивності. Впровадження цих принципів вимагає зміни корпоративної культури і наголошує на тісній співпраці між різними підрозділами та ефективній комунікації протягом усього виробничого процесу. Ці концепції активно використовуються на виробництві для досягнення вищої продуктивності, якості продукції та конкурентоспроможності на ринку.

Також значну увагу приділяють розвитку інформаційних технологій, зокрема систем управління складом (Warehouse Management Systems, WMS) та систем управління виробництвом (Manufacturing Execution Systems, MES), що дозволяють автоматизувати та оптимізувати логістичні процеси на підприємстві.

«Системи управління складом (Warehouse Management Systems, WMS) є програмним забезпеченням, воно спеціалізується на автоматизації та оптимізації управління складом в логістичній системі компанії, де WMS може ефективно контролювати і управляти різними аспектами складських операцій, таких як прийом, зберігання, обробка і відвантаження товарів, облік запасів, оптимізація маршрутів руху товарів і генерація звітів» [2, с. 98]. Основні функції WMS включають автоматичний контроль розміщення товарів на складі, ідентифікацію та моніторинг запасів, планування оптимальних маршрутів руху товарів, моніторинг руху товарів у режимі реального часу та інтеграцію з іншими інформаційними системами, такими як системи управління запасами та системи обліку виробництва.

WMS дозволяє компаніям знизити витрати, оптимізувати використання складських площ, скоротити час обробки замовлень, підвищити точність запасів і

поліпшити обслуговування клієнтів. Ці системи відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності логістичних процесів компанії.

## Висновки до розділу 1

Дослідження логістичної діяльності підприємств показують, що її здійснення є важливою складовою системи управління, оскільки допомагає оптимізувати процеси закупівель, виробництва та розподілу товарів.

Ефективне управління логістичними системами призводить до конкурентних переваг, оптимального використання часу і простору та задоволення потреб клієнтів. Ці результати можливі завдяки ефективній та результативній роботі всіх логістичних підсистем, включаючи закупівлю, дистрибуцію, транспорт, зберігання та інформаційну логістику.

Про це свідчить широкий спектр функцій та операцій, які охоплює логістика. Ці функції включають логістичний менеджмент, прийняття, обробку та виконання замовлень, планування виробництва, закупівлю продукції, зберігання та збут продукції.

Поліпшення стратегічного планування дозволяє компаніям гнучко реагувати на зміни у своєму внутрішньому та зовнішньому оточенні, враховуючи потенційні загрози та можливості. Це сприяє збільшенню стійкості до ризиків та більш ефективному використанню доступних можливостей.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DIJO BAKING SP»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності**

У 1990 році молодий підприємець Діоклеціан Шверч заснував свій перший бізнес DIJO BAKING SP у Вроцлаві, Польща, з мрією виробляти смачні закуски та тортільї для своїх європейських партнерів та споживачів. ТОВ «Dijo Baking Sp» – це інноваційна компанія, що займається розробкою та виробництвом високоякісних продуктів харчування.

Бездоганний досвід та передові технологічні рішення в харчовій промисловості принесли їй репутацію надійного партнера та провідного світового виробника. Компанія відома своїми постійними інноваціями та використанням передових технологій у розробці та виробництві продукції. Компанія виступає за якість та надійність, пропонуючи лише найкращі рішення для задоволення потреб своїх клієнтів у смачних та здорових продуктах харчування.

Сьогодні, 28 років потому, маючи 300 співробітників, п'ять виробничих цехів і 20 виробничих ліній, компанія продовжує цей прогрес як компанія, яка щороку зростає двозначними цифрами і встановила надійні партнерські відносини з більш ніж 300 клієнтами по всьому світу. З 1990 року компанія обслуговує світову індустрію громадського харчування, готельно-ресторанного бізнесу та фаст-фуду. Компанія є лідером у виробництві солодких начинок у Польщі та пропонує широкий асортимент вишуканих кондитерських виробів, желе та начинок.

Сьогодні DIJO BAKING SP – це досвідчена група компаній, що

динамічно розвивається, з сучасним підходом до ведення бізнесу: У 2015 році дві її компанії, DIJO та DIJO BAKING Sweet, були визнані престижним виданням Forbes найбільш швидкозростаючими компаніями в Польщі [1, с. 2].

Вона також відома своїм соціальним підходом до ведення бізнесу, активною підтримкою місцевих громад та розвитком програм корпоративної відповідальності. Компанія дотримується принципів сталого розвитку та дбайливого ставлення до навколишнього середовища.

Фірма завжди відкрита до співпраці з новими партнерами і постійно розвивається, щоб задовольнити зростаючі потреби своїх клієнтів. Цінності компанії – прагнення до досконалості, інновацій та постійного зростання, а також бути визнаним лідером у харчовій промисловості.

ТОВ «Dijo Baking Sp» має процеси та процедури для управління та забезпечення дотримання своїх податкових зобов'язань. Основними цілями цих процесів і процедур є правильне оподаткування прибутку відповідно до принципів соціальної справедливості та застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Компанія вживає заходів для запобігання податковим ризикам і забезпечення дотримання податкового законодавства. З цією метою діють внутрішні процедури та політики, в тому числі такі:

1. Внутрішні процедури управління податковими ризиками, спрямовані на уникнення фіскальних санкцій (Порядок ККС).
2. Внутрішні процедури для запобігання невиконанню обов'язку надавати інформацію про податкові схеми (Процедура MDR).
3. Внутрішні процедури запобігання невиконанню платником податкових зобов'язань (Порядок WHT).
4. Внутрішні порядки запобігання невиконанню платником податкових зобов'язань у сфері оподаткування товарів і послуг (Порядок ПДВ).
5. Внутрішній порядок виконання обов'язків платника податків у сфері трансфертного ціноутворення (Порядок ТП).

Компанія не зверталася до Державної податкової служби (ДПС) щодо добровільної співпраці у 2022 році.

Що стосується виконання податкових зобов'язань, то компанія належним чином виконує податкові зобов'язання на території Республіки Польща. Вона вчасно подає податкові декларації, подає декларації з ПДВ JPK та сплачує всі податки. Крім того, вона користується податковими пільгами та забезпечує дотримання законодавства.

Компанія взаємодіє з податковими органами у разі виникнення податкових спорів і дотримується ринкових цін і принципів в операціях з пов'язаними сторонами. Компанія систематично аналізує виникнення податкових наслідків і не надає інформацію про податкові наслідки, як того вимагає законодавство.

У 2022 році Компанія здійснила операції з пов'язаними сторонами на суму 16 373 141,75 злотих, що перевищує 5% балансової вартості активів згідно з бухгалтерськими правилами. Ці операції включали надання кредитів, оренду рухомого та нерухомого майна, оплату комунальних послуг, придбання комерційних товарів тощо. У 2022 році ТОВ «Dijo Baking Sp» не зверталася за обов'язковою інформацією щодо роз'яснення загального режиму оподаткування, індивідуального тлумачення положень законодавства, ставок податків та інформації про акцизи.

Фірма ТОВ «Dijo Baking Sp» є платником податків, який дотримується вимог Податкового кодексу Республіки Польща. Компанія має розроблену податкову стратегію, спрямовану на мінімізацію податкових ризиків та забезпечення справедливого оподаткування. Компанія ретельно виконує свої податкові зобов'язання та співпрацює з податковими органами. Компанія не співпрацює з податковими органами добровільно, не подає жодних заяв чи запитів і не здійснює діяльності в країнах, де існує високий ризик шкідливої податкової конкуренції.

В таблиці 2.1 наведено основні показники діяльності компанії за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1 – Аналіз техніко-економічних показників фінансово-економічної діяльності підприємства

| № п/п | Показник   | Роки        |            |            | Абсолютне відхилення, +/- |             | Відносне відхилення, % |           |
|-------|--|-------------|------------|------------|---------------------------|-------------|------------------------|-----------|
|       |  | 2021р.      | 2022 р.    | 2023 р.    | 2022-2021                 | 2023-2022   | 2022/2021              | 2023/2022 |
| 1     | 2  | 3           | 4          | 5          | 6                         | 7           | 8                      | 9         |
| 1     | Власний капітал, млн. грн.                         | 6092188     | 5842951    | 6411234    | -249287                   | 568393      | 96                     | 110       |
| 2     | Виручка від реалізації валової продукції, млн грн. | 385871406   | 422763504  | 652092763  | 36892098                  | 229329259   | 110                    | 154       |
| 3     | Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.     | 300000000   | 350000000  | 500000000  | 50000000                  | 117         | 98                     | 158       |
| 4     | Валовий прибуток, млн. грн.                        | 188448826   | 143580058  | 153550895  | -44868768                 | 9970837     | 76                     | 107       |
| 5     | Чистий прибуток (збиток), млн. грн.                | 13959172    | 9970837    | 9970837    | -3988334                  | 0           | 71                     | 100       |
| 6     | Фонд оплати праці, млн. грн.                       | 12000000    | 26600000   | 29160000   | 14600000                  | 2560000     | 222                    | 110       |
| 7     | Середньооблікова чисельність працюючих, чол.       | 600         | 680        | 720        | 80                        | 40          | 113                    | 106       |
| 8     | Середньомісячна зарплата, грн.                     | 56655       | 63268      | 73000      | 6613                      | 9732        | 112                    | 115       |
| 9     | Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн. | 5000000     | 5500000    | 6000000    | 500000                    | 110         | -                      | -         |
| 10    | Вартість оборотних коштів підприємства, млн. грн.  | 2000000     | 2500000    | 3000000    | 500000                    | 120         | -                      | -         |
| 11    | Продуктивність праці, тис. грн./чол.               | 40000       | 41000      | 42000      | 1000                      | 102         | -                      | -         |
| 12    | Рентабельність підприємства, % (5/2)               | 4           | 2          | 2          | -1                        | -1          | 65                     | 65        |
| 13    | Дебіторська заборгованість, тис. грн.              | x           | x          | x          | x                         | x           | x                      | x         |
| 14    | Кредиторська заборгованість, тис. грн.             | 653464070,2 | 1024762364 | 1164687965 | 371298294,1               | 139925600,8 | 157                    | 114       |

Джерело: складено автором за даними звітності компанії

Протягом звітного періоду власний капітал підприємства зазнав змін, зменшившись на 24927093,41 млн грн. (-4%) у 2022 році порівняно з 2021 роком та збільшившись на 56833772,97 млн. грн - (+10%) у 2023 році. Виручка від реалізації валової продукції підвищилась на 36892098,24 млн. грн. (+9%) та на 229329259,4 млн. грн. (+54%).

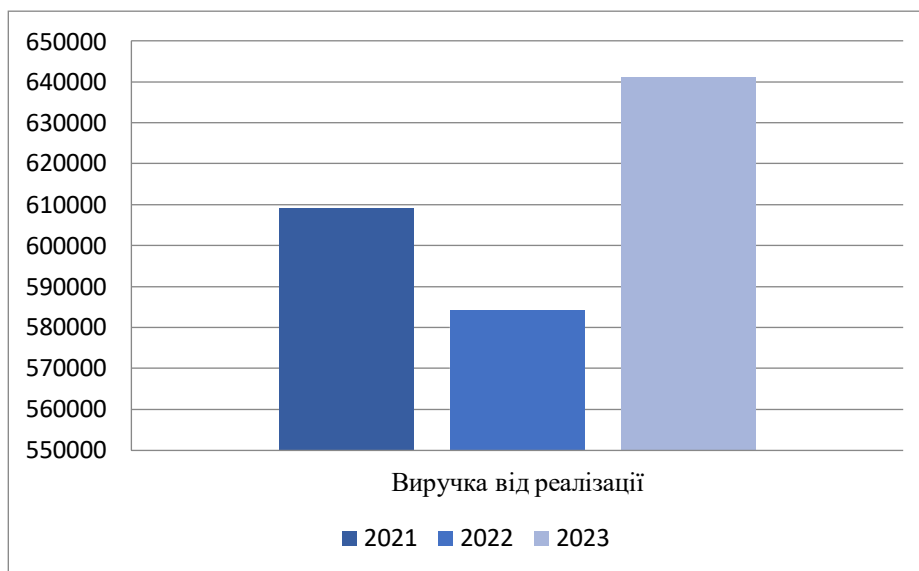


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни виручки від реалізації у 2021-2023 роках

Джерело: власна розробка автора

У 2022 році відбулось зменшення валового прибутку на суму 44868768,13 млн. грн., що становить 24% в порівнянні з попереднім роком. Проте, у 2023 році спостерігалось зростання валового прибутку на 9970837,36 млн. грн., що становить 7% в порівнянні з попереднім роком. Щодо чистого прибутку, у 2022 році відбулося зменшення на 3988334,95 млн. грн., що складає 29% в порівнянні з попереднім роком, залишаючись на стабільному рівні у 2023 році.

Фонд оплати праці відзначився значним зростанням у 2022 році на 14600000 млн. грн., що становить 122% в порівнянні з попереднім роком, та на 2560000 млн. грн. у 2023 році, що складає 9% в порівнянні з попереднім роком. Середньооблікова чисельність працюючих також зросла на 80 осіб у 2022 році, або 13% в порівнянні з попереднім роком, і на 40 осіб у 2023 році, що становить 6% в порівнянні з попереднім роком.

Середньомісячна зарплата зросла на 6613 грн. (+12%) у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 9732 грн. (+15%) у 2023 році порівняно з попереднім роком. Кредиторська заборгованість збільшилась на 371298294,1 млн. грн. (+157%) у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 139925600,8 млн. грн. (+14%) у 2023 році порівняно з попереднім роком. Таким чином, за аналізований період підприємство виявило певну динаміку у фінансових показниках, що може бути важливим для подальшого аналізу та планування стратегії розвитку.

## 2.2 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства

З огляду на значні зміни в обсягах операцій з пов'язаними сторонами, що відображають діяльність ТОВ «Dijo Baking Sp» у 2021 та 2022 роках, доречно проаналізувати фінансовий стан компанії. Збільшення обсягу операцій з пов'язаними особами з роками може бути індикатором розвитку бізнесу та зростання ризиків. У цьому контексті важливо детально проаналізувати фінансовий стан ТОВ «Dijo Baking Sp», щоб зрозуміти його поточну ситуацію та можливості розвитку в майбутньому.

Для аналізу фінансового стану та результатів діяльності компанії можуть застосовуватися різноманітні показники та розрахунки. Нижче наведено деякі аспекти, які можуть бути включені до такого аналізу:

1. Рентабельність: Рентабельність можна розрахувати за допомогою таких показників, як рентабельність продажів, рентабельність активів і рентабельність власного капіталу. Ці показники допомагають визначити, наскільки ефективно компанія отримує прибуток від своєї діяльності.

2. Ліквідність: Ліквідність вказує на здатність бізнесу виконувати свої поточні фінансові зобов'язання. Сюди входять такі показники, як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та термін оплати рахунків.

3. Фінансовий стан: Фінансовий стан можна оцінити за допомогою таких показників, як співвідношення борг/власний капітал, коефіцієнт покриття відсотків та загальний борг. Ці показники допомагають зрозуміти рівень фінансового ризику, з яким стикається компанія.

4. Динаміка змін: Аналіз динаміки показників за кілька років може допомогти виявити тенденції та зміни у фінансових результатах і стані компанії.

5. Порівняння з галузевими стандартами: Порівнюючи ключові фінансові показники з середньогалузевими, можна побачити, наскільки добре компанія працює порівняно з конкурентами.

У 2021 році обсяг операцій з пов'язаними сторонами досяг 12 402 004,50 злотих, що перевищує 5% активів балансу. Цей факт індикативно вказує на

значний обсяг залучення дочірніх структур, керівництва або інших сторонніх осіб у бізнес-процеси, що може свідчити про високий рівень інтеграції та впливу додаткових структур на фінансові показники підприємства. інтеграції в бізнес-екосистему. У 2022 році обсяг операцій з пов'язаними сторонами ще більше збільшився до 16 373 141,75 злотих. Це відповідає зростанню приблизно на 32,01% у порівнянні з попереднім роком. Такий великий відсоток зростання може свідчити як про розвиток компанії та збільшення обсягів бізнесу, так і про певні ризики, пов'язані з концентрацією операцій з обмеженою кількістю контрагентів.

Таким чином, враховуючи збільшення обсягу операцій з пов'язаними особами та високий відсоток приросту порівняно з попереднім роком, фінансовий стан компанії можна охарактеризувати як динамічний. Однак це також вказує на необхідність обережності та проведення додаткового аналізу для оцінки ризиків та можливостей, пов'язаних з цими операціями.

На основі аналізу обсягу операцій з пов'язаними сторонами у 2021 та 2022 роках можна зробити важливі висновки стосовно фінансового стану «Dijo Baking Sp». Зауважимо, що збільшення обсягу таких операцій на понад 32% в порівнянні з попереднім роком свідчить про активний розвиток бізнесу. Це вказує на позитивну динаміку та можливість зростання обсягів бізнесу компанії, що відкриває перспективи для збільшення доходів. Однак це також може свідчити про певні ризики, пов'язані з концентрацією операцій з обмеженою кількістю пов'язаних сторін, які слід ретельно контролювати та управляти ними.

По-друге, слід проаналізувати характер цих операцій з пов'язаними сторонами, щоб визначити, чи сприяють вони розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. Цілком ймовірно, що ці операції відображають стратегічне партнерство або інвестиції, які можуть мати довгострокові вигоди для компанії.

По-третє, слід враховувати ризики, пов'язані зі збільшенням кількості операцій з пов'язаними сторонами. До них відносяться збільшення витрат, конфлікт інтересів і можливість втрати контролю над бізнесом у разі надмірної залежності від пов'язаних осіб.

У 2021 році польська компанія ТОВ «Dijo Baking Sp» здійснила наступні операції з пов'язаними особами, вартість яких перевищила 5% балансової вартості активів, визначеної правилами бухгалтерського обліку, тобто

12 402 004,50 злотих; у 2022 році здійснила наступні операції з пов'язаними особами, вартість яких перевищила 5% балансової вартості активів, визначеної правилами бухгалтерського обліку, тобто 16 373,50 злотих, тобто 16 373 141,75 злотих., вся інформація надана у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз розрахунків за 2021-2022рр.

| Сума операцій з пов'язаними особами |             | Абсолютне відхилення, +/- | Відносне відхилення, % |
|-------------------------------------|-------------|---------------------------|------------------------|
| 2021 рік                            | 2022 рік    | 2022р.-2021р.             | 2022р./2021р.          |
| 123638885,2                         | 163228209,9 | 39589324,66               | 132                    |

Джерело: розробка за фін звітами

Узагальнюючою характеристикою, що відображає не лише аналіз розрахунків, а також і ефективність діяльності підприємств, є рентабельність.

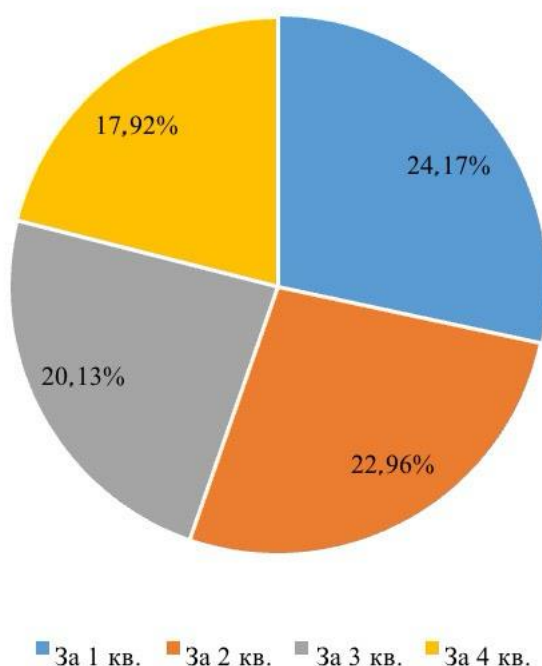


Рисунок 2.2 – динаміка показників рентабельності

Джерело: власна розробка автора

На рисунку 2.2 представлено динаміку показників рентабельності операційної й усієї діяльності підприємств України.

У 2022 році компанія уклала правочини з пов'язаними особами відповідно до вимог Закону «Про компанії з іноземними інвестиціями». Ці операції, що

перевищують 5% балансової вартості активів, включаються до фінансової звітності компанії, яка визначається на підставі останньої затвердженої фінансової звітності компанії. До таких операцій належать позики, оренда рухомого та нерухомого майна, включаючи комунальні послуги, а також закупівля комерційних товарів.

За звітний період підприємство виявило суттєві зміни у фінансовому стані. Зменшення власного капіталу на 4% у 2022 році порівняно з попереднім роком може викликати певні побоювання щодо фінансової стійкості. Однак збільшення на 10% у 2023 році вказує на певне відновлення ситуації.

Помітний ріст у виручці від реалізації валової продукції, зокрема зростання на 54% у 2023 році, є позитивним сигналом. Однак зменшення валового прибутку на 24% у 2022 році може бути зволіканням або іншими причинами, які потребують уваги.

Збільшення фонду оплати праці та середньооблікової чисельності працюючих свідчить про ріст витрат на персонал. У той же час, зростання кредиторської заборгованості на 157% у 2022 році вимагає уваги до управління заборгованістю та ліквідністю.

Загалом, позитивні моменти, такі як зростання виручки та середньої зарплати, потребують балансування з управлінням витратами та заборгованістю, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства.

### **2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства «Dijo Baking Sp»**

Організаційна культура може бути як чинником, що сприяє успіху підприємства та його конкурентоспроможності, так і перешкодою для його розвитку, навіть за умови наявності технічних та фінансових можливостей. Розуміння ролі організаційної культури є важливим для стратегічного управління, оскільки вона визначає взаємодію підприємства з його зовнішнім оточенням.

Хоча організаційну культуру важко оцінити кількісно, аналіз системи заохочення кар'єрного зростання співробітників може виявити ознаки сильної чи слабкої організаційної культури. Наприклад, сприятлива організаційна культура проявляється у вмінні співробітників працювати в колективі та дотримуватися встановлених правил і традицій, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Зовнішнє середовище включає аналіз ринку, конкурентів, економічних та політичних факторів, законодавства та інших зовнішніх чинників, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Наприклад, важливо оцінити конкурентну ситуацію на ринку, тенденції розвитку галузі та можливості для розширення або диверсифікації бізнесу.

Відомо, що на підприємство в процесі його діяльності впливають фактори внутрішнього середовища, зовнішнього середовища і макросередовища.

Підприємство ТОВ «Dijo Baking Sp» знаходиться у сфері виробництва та продажу електронної побутової техніки.

Роглянемо на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на його діяльність:

Внутрішнє середовище:

1. Ресурси: ТОВ «Dijo Baking Sp» має значні фінансові ресурси, досить великий штат кваліфікованих працівників, власні виробничі потужності та значні інтелектуальні ресурси для дослідження та розробки нових продуктів.

2. Стратегії управління: Компанія впроваджує стратегії, спрямовані на розвиток нових технологій, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту.

3. Операційна ефективність: ТОВ «Dijo Baking Sp» постійно вдосконалює свої виробничі процеси та ланцюжок постачання для забезпечення ефективності та зниження витрат.

Зовнішнє середовище:

1. Ринкові тенденції: Компанія стежить за змінами в попиті на електронну техніку, такими як збільшення попиту на «розумні» пристрої та технології для підвищення комфорту вдома.

2. Конкуренти: ТОВ «Dijo Baking Sp» має конкурентів у вигляді інших виробників електронної техніки, які також активно розвиваються та пропонують інноваційні продукти.

3. Економічні та політичні фактори: Зміни у законодавстві щодо торгівлі, митних тарифах та економічній політиці можуть впливати на вартість виробництва та збут продукції.

4. Технологічний прогрес: ТОВ «Dijo Baking Sp» враховує швидкий темп технологічного розвитку та зусилля конкурентів у впровадженні новітніх технологій у своїх продуктах.

Аналіз цих чинників допомагає ТОВ «Dijo Baking Sp» розробляти ефективні стратегії, спрямовані на досягнення своїх цілей та збереження конкурентних переваг на ринку електронної техніки.

Зовнішнє середовище компанії ТОВ «Dijo Baking Sp» знаходиться під впливом низки факторів, які мають значний вплив на її діяльність та успіх. Найважливішими зовнішніми факторами є:

1. Економічні умови: Коливання макроекономічних показників, таких як зміни ВВП, інфляція, безробіття та обмінних курсів, можуть вплинути на купівельну спроможність споживачів, попит на товари та послуги «Dijo Baking Sp» та ціни на них.

2. Політичне середовище: Політична ситуація, зміни в законодавстві та нормативних актах можуть мати значний вплив на бізнес. Оподаткування, торговельні угоди, тарифи, правила імпорту та експорту та інші фактори можуть створювати умови, які можуть бути сприятливими або несприятливими для розвитку бізнесу.

3. Соціокультурні та демографічні зміни: Зміни в уподобаннях людей, способі життя, демографічних та інших соціокультурних факторах можуть вплинути на попит на продукти та послуги ТОВ «Dijo Baking Sp», і компанії необхідно адаптуватися до нових ринкових умов.

4. Технологічний прогрес: Швидкі темпи технологічного розвитку можуть змінити конкурентне середовище на ринку, вимагаючи використання нових технологій у виробництві, логістиці та маркетингу.

5. Конкурентна обстановка: Поведінка конкурентів, стратегії, продукти та послуги конкурентів також впливають на бізнес. Аналіз конкурентів та їхньої поведінки може допомогти компаніям розробити ефективні конкурентні стратегії.

Економічні умови, такі як валовий внутрішній продукт (ВВП), інфляція, безробіття та зміни валютних курсів, мають безпосередній вплив на фінансову стабільність, платоспроможність, споживчі вподобання та попит на товари і послуги компанії.

Політичні фактори включають законодавство, оподаткування, стабільність політичної ситуації, правову систему та політичні ризики.

Зміни в цих сферах створюють як сприятливі, так і несприятливі умови для управління підприємствами, впливають на їхні стратегічні рішення та визначають можливості для розвитку і розширення на ринку. Тому аналіз економічних і політичних чинників є важливим для формування стратегій компанії та прийняття рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Далі, після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємство ТОВ «Dijo Baking Sp» може розглянути наступні кроки:

1. Оптимізація внутрішніх процесів: Компанія може оцінити ефективність своїх внутрішніх процесів і ресурсів та внести необхідні зміни для підвищення продуктивності та ефективності.

2. Адаптація до зовнішніх змін: ТОВ «Dijo Baking Sp» повинно бути готовим до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в законодавстві, конкурентній ситуації або економічних умовах. Це може включати перегляд стратегій маркетингу, пошук нових ринків або розробку альтернативних постачальників.

3. Моніторинг і оновлення: Після впровадження стратегічних рішень «Dijo Baking Sp» має систематично відстежувати їхню ефективність і вносити необхідні корективи та оновлення для досягнення поставлених цілей.

Слабкі і сильні сторони внутрішнього середовища представлені у таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 - Слабкі і сильні сторони

| Сильні сторони               | Слабкі сторони                             |
|------------------------------|--|
| Сильний бренд                | Залежність від декількох каналів збуту     |
| Широкий асортимент продукції | Вразливість до коливань цін на сировину    |
| Міцна мережа дистрибуції     | Обмежена присутність на міжнародних ринках |
| Досвідчений персонал         | Недостатнє використання онлайн-каналів     |
| Стійке фінансове становище   |  |

Джерело: складено автором за даними

У таблиці вище проаналізовано сильні та слабкі сторони «Dijo Baking Sp». У першій колонці показані сильні сторони, які включають сильний бренд, широкий асортимент продукції, потужну дистриб'юторську мережу, досвідчений персонал і міцне фінансове становище. Слабкі сторони включають залежність від декількох каналів збуту, вразливість до коливань цін на сировину, обмежену присутність на міжнародних ринках і недостатнє використання каналів онлайн-продажів. Можливості та загрози внутрішнього середовища представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Можливості та загрози

| Можливості                                     | Загрози                             |
|--|-------------------------------------|
| Зростання ринку продуктів харчування та напоїв | Збільшення конкуренції              |
| Збільшення попиту на здорову їжу               | Зміни в харчових звичках споживачів |
| Розвиток онлайн-торгівлі                       | Зростання цін на сировину           |
| Вихід на нові міжнародні ринки                 | Зміни в державному регулюванні      |

Джерело: складено автором за даними

Можливості вказують на потенційні переваги, які можуть стати основою для успішного розвитку компанії. До них відносяться зростання ринку продуктів харчування та напоїв, збільшення попиту на здорову їжу, розвиток інтернет-торгівлі та потенціал виходу на нові міжнародні ринки.

У розділі «Загрози» представлені потенційні негативні фактори, які можуть вплинути на успіх бізнесу, такі як посилення конкуренції, зміна харчових звичок

споживачів, зростання цін на сировину та потенційні зміни в державному регулюванні. Ця таблиця систематизує фактори, які можуть вплинути на бізнес, і робить аналіз цих факторів більш доступним і простим.

Аналізуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні (PEST) аспекти, можна зрозуміти ключові фактори, які впливають на її діяльність.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз

| P (Політичні)  | E (Економічні)  |
|--|---|
| <p>Стабільність уряду: Країна має стабільний демократичний уряд, що сприятливо впливає на ведення бізнесу.</p> <p>Торгівельні політики: є членом Європейського Союзу, що відкриває доступ до великого ринку та полегшує торгівлю з іншими країнами ЄС.</p> <p>Податкова політика: Податкова система країни відносно сприятлива для бізнесу.</p> <p>Регулювання: Існує ряд нормативних актів, які регулюють виробництво та продаж продуктів харчування в Польщі. «Dijo Baking Sp» має відповідати цим нормам, щоб вести законну діяльність.</p>                                       | <p>Зростання ВВП: Економіка зростає, що свідчить про зростаючий попит на споживчі товари, такі як продукти харчування.</p> <p>Рівень доходу: Рівень доходу зростає, що дозволяє людям купувати більше продуктів харчування.</p> <p>Інфляція: Рівень інфляції відносно низький, що допомагає стримати витрати.</p> <p>Валютні курси: Курс польського злотих (PLN) щодо інших валют можуть впливати на прибутковість «Dijo Baking Sp», якщо вони експортують свою продукцію.</p>  |
| S (Соціальні)  | T (Технологічні)  |
| <p>Зміна демографії: Населення Польщі старіє, що може призвести до зниження попиту на деякі продукти харчування, такі як дитяче харчування.</p> <p>Здоровий спосіб життя: Зростає популярність здорового способу життя, що може призвести до зростаючого попиту на здорові продукти харчування.</p> <p>Зміна смаків: Смакові уподобання людей можуть змінюватися з часом, що може вплинути на попит на продукти «Dijo Baking Sp».</p> <p>Конкуренція: «Dijo Baking Sp» стикається з жорсткою конкуренцією з боку інших виробників продуктів харчування в Польщі та за її межами.</p> | <p>Технологічні інновації: Нові технології можуть бути використані для покращення виробництва продуктів харчування та зниження витрат. «Dijo Baking Sp» має йти в ногу з цими інноваціями, щоб залишатися конкурентоспроможними.</p> <p>Зміна поведінки споживачів: Споживачі все частіше використовують онлайн-канали для покупки продуктів харчування. «Dijo Baking Sp» має адаптуватися до цієї зміни поведінки, щоб охопити ширшу аудиторію.</p> <p>Зростання електронної комерції: Електронна комерція зростає, що відкриває нові можливості для «Dijo Baking Sp» для продажу своєї продукції в Інтернеті.</p> |

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2.5 надає комплексну оцінку зовнішнього середовища, в якому функціонує компанія ТОВ «Dijo Baking Sp» в Польщі.

Загальне економічне середовище є сприятливим для ТОВ «Dijo Baking Sp». Польська економіка демонструє стабільне зростання, що є сприятливим для розвитку компанії. Низький рівень безробіття свідчить про те, що населення має достатньо фінансових ресурсів, щоб витратити їх на продукти харчування та напої. Інфляція знаходиться під контролем, що також є сприятливим фактором для бізнесу компанії.

Політичні та соціальні фактори навколишнього середовища також є сприятливими для компанії. Польський уряд підтримує малі та середні підприємства, що може бути додатковою перевагою для ТОВ «Dijo Baking Sp». Крім того, в країні зростає попит на здорові продукти харчування, що збігається з асортиментом продукції. Постійний інтерес споживачів до стійких та екологічно чистих продуктів сприяє конкурентній перевазі компанії на ринку. У галузевому контексті польський ринок продуктів харчування та напоїв зростає, створюючи можливості для розвитку бізнесу та позитивно впливаючи на майбутні перспективи.

У сфері політики відзначається стабільність уряду та сприятливі торговельні політики, що створюють сприятливий клімат для бізнесу. Податкова система також сприяє підприємницькій діяльності, що може позитивно позначитися на фінансовому стані «Dijo Baking Sp».

З економічного погляду, зростання ВВП та рівня доходів споживачів створюють можливості для збільшення попиту на продукти харчування. Низький рівень інфляції сприяє стабільності цін, але курс валют може мати вплив на прибутковість компанії, особливо при експорті.

У сфері соціальних аспектів, зміна демографії та смакові уподобання споживачів вказують на потенційні зміни в попиті на продукцію компанії. Конкуренція на ринку також потенційно впливає на її успішність.

З технологічної точки зору, інновації та електронна комерція створюють можливості для покращення виробництва та збільшення збуту продукції ТОВ «Dijo Baking Sp».

Узагальнюючи, ретельний аналіз PEST-факторів свідчить про те, що компанія має можливості для успішного розвитку, проте вона також повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у своєму оточенні, щоб зберегти конкурентоспроможність та досягати успіху в довгостроковій перспективі.

## Висновки до розділу 2

З наданого аналізу видно, що компанія ТОВ «Dijo Baking Sp» виявляє високий рівень усвідомлення щодо своїх податкових зобов'язань та володіє ефективною системою контролю, спрямованою на дотримання податкового законодавства. Її здатність розв'язувати податкові розбіжності та забезпечувати дотримання ринкових цін і принципів у взаємодії з пов'язаними особами свідчить про високий рівень корпоративної відповідальності та ефективного управління ризиками.

Крім того, компанія активно використовує стратегії зменшення податкових ризиків та оптимізації оподаткування, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною та забезпечує стійкий фінансовий стан. Належна увага приділяється дотриманню вимог податкового законодавства Республіки Польща, що підтверджує її позицію як відповідального учасника ринку.

Тим не менш, важливо звернути увагу на обмеження присутності компанії на міжнародних ринках, що може ускладнити її можливості для розширення та зростання. Також слід відзначити, що недостатнє використання онлайн-каналів для продажу продукції може обмежити доступ до нових ринків та аудиторії.

Отже, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії ТОВ «Dijo Baking Sp» дозволяє здійснити комплексне оцінювання її поточного стану та визначити ключові фактори, які можуть вплинути на її успішність у майбутньому.

### 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ «DIJO BAKING SP»

#### 3.1 Дослідження логістичної діяльності підприємства «Dijo Baking Sp» та SWOT- аналіз логістичної системи

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Dijo Baking Sp» включає у себе:

1. Оцінку ланцюга постачання: Дослідження структури та функціонування ланцюга постачання, виявлення потенційних слабких місць та можливостей для оптимізації процесів.

2. Аналіз складського господарства: Оцінка роботи складських приміщень, ефективність управління запасами та шляхи зменшення витрат на складське утримання.

3. Вивчення транспортних систем: Аналіз транспортних маршрутів, використання транспортних засобів та шляхи підвищення ефективності доставки.

Таблиця 3.1 – Аналіз логістичної діяльності ТОВ «Dijo Baking Sp»

| Пункт аналізу                           | Опис   |
|---|--|
| 1. Оцінка ланцюга постачання            | Дослідження структури та функціонування ланцюга постачання, виявлення потенційних слабких місць та можливостей для оптимізації процесів. |
| 2. Аналіз складського господарства      | Оцінка роботи складських приміщень, ефективність управління запасами та шляхи зменшення витрат на складське утримання.                   |
| 3. Вивчення транспортних систем         | Аналіз транспортних маршрутів, використання транспортних засобів та шляхи підвищення ефективності доставки.                              |
| 4. Оптимізація інформаційних технологій | Впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації та оптимізації управління логістичними процесами.                           |

Джерело: власна розробка автора

Ця таблиця представляє основні аспекти аналізу логістичної діяльності підприємства ТОВ «Dijo Baking Sp». Кожен пункт аналізу включає в себе конкретний аспект дослідження, а також опис його значення та мету.

За думкою українського вченого-економіста, доктора економічних наук, В. Н. Амітана, оцінка ланцюга поставок у контексті дослідження логістичної діяльності підприємства включає докладний аналіз різних аспектів. Цей аналіз охоплює не лише фізичне переміщення товарів від постачальника до кінцевого споживача, але й стратегічне управління цими потоками з метою досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [1, с. 3].

По-перше, аналіз ланцюга поставок передбачає детальне вивчення структури ланцюга, включаючи постачальників, процеси виробництва і дистрибуції та кінцевих споживачів. Сюди входить визначення ключових гравців, їхніх ролей та взаємовідносин у системі.

Оцінюючи ланцюг поставок, важливо враховувати різні аспекти, такі як надійність постачальників, швидкість і ефективність процесу закупівель, якість і відповідність управління запасами, а також відносини з клієнтами та партнерами.

Крім того, важливо проаналізувати потенційні ризики та перешкоди, які можуть виникнути в процесі постачання, такі як зміна умов постачання, проблеми з якістю продукції та коливання цін.

На думку доктора економічних наук, професора О. М. Криворучко – «результати аналізу ланцюгів поставок можуть допомогти визначити сильні та слабкі сторони системи, виявити можливості для оптимізації та вдосконалення, а також розробити стратегії управління ланцюгами поставок для підвищення конкурентоспроможності та реагування на потреби клієнтів» [10, с. 99].

Аналіз складського господарства компанії включає в себе дослідження структури, функціональності, технічного оснащення, ефективності процесів зберігання та управління запасами складських приміщень. Дослідження включає оцінку різних аспектів діяльності з управління складом для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей для оптимізації та вдосконалення процесів.

Структура складу включає опис складського приміщення, його розташування та роль у логістичній системі компанії. Також аналізується кількість запасів, розподіл і організація запасів на складі, описується система контролю запасів і управління рухом запасів.

Функції складу оцінюються з точки зору їх відповідності потребам компанії у зберіганні, розподілі та обробці товарів. Сюди входять функції приймання, відвантаження, зберігання, комплектації та інвентаризації запасів.

Технічне оснащення складу оцінюється з точки зору наявності та ефективності використання сучасного обладнання та програмного забезпечення для автоматизації складських процесів.

Ефективність складу визначається шляхом аналізу таких показників, як витрати на утримання складу, швидкість обробки та відвантаження товарів, рівень обслуговування клієнтів, точність обліку та контроль запасів.

Результати аналізу складу дають можливість розробити стратегії оптимізації та вдосконалення складських процесів, які допоможуть підвищити ефективність та конкурентоспроможність ТОВ «Dijo Baking Sp».

Дослідження транспортної системи компанії включає аналіз структури, функцій, ефективності та інфраструктури транспортних засобів, що використовуються для транспортування товарів у логістичному ланцюгу. Такі дослідження включають оцінку різних аспектів транспортної діяльності з метою виявлення можливостей для оптимізації транспортних процесів і підвищення ефективності.

Структура транспортної системи включає опис видів транспорту, їх розподіл і функціональні завдання в системі управління логістикою. Також аналізується інфраструктура транспортного вузла та його взаємодія з іншими ланками логістичного ланцюга.

Функціонування транспортної системи оцінюється з точки зору її відповідності потребам компанії в перевезенні вантажів і забезпеченні своєчасної та безпечної доставки. Сюди входять функції планування маршрутів, координації перевезень, транспортних операцій і моніторингу руху вантажів.

Ефективність транспортної системи визначається шляхом аналізу таких показників, як швидкість і пунктуальність поставок, транспортні витрати, обслуговування клієнтів і загальна продуктивність транспортної інфраструктури.

Результати аналізу транспортної системи дають можливість розробити стратегії оптимізації та вдосконалення транспортних процесів і сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності дайджестів у логістичному секторі.

Однією з ключових переваг використання сучасних інформаційних систем є можливість отримання точної інформації про стан різних етапів логістичного процесу у реальному часі. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті, проблеми з поставками та інші непередбачувані події, забезпечуючи оптимальне управління ланцюгами поставок.

Крім того, інформаційні технології дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, зменшуючи ймовірність помилок і підвищуючи продуктивність праці. Наприклад, системи управління складом можуть автоматично відстежувати рух товарів і надавати точну інформацію про рівень запасів і потреби в поповненні.

Ще однією важливою перевагою є підвищення рівня взаємодії між різними бізнес-підрозділами та партнерами в ланцюгу поставок. Це допомагає підвищити ефективність комунікації, скоординувати дії та скоротити час прийняття рішень, що впливає на ефективність роботи всього підприємства.

Отже, вдосконалення інформаційних технологій у логістиці сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії ТОВ «Dijo Baking Sp» через забезпечення ефективного управління логістичними процесами, зниження витрат і підвищення задоволеності клієнтів.

Для виробників і торгових компаній, в тому числі для ТОВ «Dijo Baking Sp», яка добре відома на польському ринку своїми продуктами харчування і напоями, логістична інфраструктура є незамінним елементом успіху. Комплексне розуміння логістичних процесів «Dijo Baking Sp» вимагає детального аналізу.

Цей документ пропонує всебічний аналіз логістики у компанії, включаючи:

1. Дослідження логістичних процесів: Виробництво, зберігання, транспортування та розподіл продукції.

2. Оцінку ефективності логістичної системи: Витрати, час доставки, якість обслуговування клієнтів.

3. Виявлення потенційних проблем: Затримки, втрати, пошкодження товарів.

4. Розробку рекомендацій щодо покращення логістики: Зниження витрат, скорочення часу доставки, підвищення якості обслуговування клієнтів (табл.3.2)

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз логістичної системи

| SWOT МАТРИЦЯ  | СИЛЬНІ СТОРОНИ<br>(S)<br>Перелік сильних сторін  | СЛАБКІ СТОРОНИ<br>(W)<br>Перелік слабких сторін  |
|---|--|--|
| <p>МОЖЛИВОСТІ<br/>(O)<br/>Перелік<br/>можливостей</p> | <p>Якісний продукт : DiJo Baking Sp має високоякісний продукт, який задовольняє потреби клієнтів. Інноваційність: фірма має інноваційні технології та підходи до виробництва, що дозволяє їй відзначитися на ринку.<br/>Сильний бренд: DiJo Baking Sp відомий та сильний бренд, єсприяє лояльності клієнтів та привертає нових клієнтів.<br/>Висока якість послуг, що забезпечує високу задоволеність клієнтів.<br/>Ефективна система управління якістю, що гарантує стабільну якість продукції.<br/>Професійний та досвідчений персонал, здатний до інновацій та розвитку.<br/>Гнучкість у виробництві, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті.<br/>Інтегрована система маркетингу та продажу, що допомагає збільшити усвідомленість бренду та залучити нових клієнтів.</p> | <p>Залежність від постачальників: фірма залежить від обмеженого кола постачальників, це створює ризики для виробництва та постачання.<br/>Високі витрати на виробництво.<br/>Недостатня диференціація продукції, що ускладнює конкуренцію на ринку.<br/>Важкі умови для працівників фірми, які працюють фізичною силою.<br/>Недостатня кількість працівників та постійне оновлення працівників, які працюють фізичною силою.<br/>Проблеми з комунікацією між керівництвом та підлеглими.</p>   |
| <p>ЗАГРОЗИ<br/>(T)<br/>Перелік загроз</p>             | <p>Ринкові можливості: поява нових ринків або сегментів ринку може створити можливості для росту та розширення бізнесу DiJo Baking Sp.<br/>Розвиток технологій: якщо технологічні зміни відбуваються на ринку, це може створити можливості для вдосконалення продукту або процесів виробництва.<br/>Партнерство та стратегічні зв'язки: укладання партнерських угод або стратегічних зв'язків може допомогти DiJo Baking Sp отримати доступ до нових ресурсів або ринків.<br/>Розширення асортименту продукції або послуг для задоволення різноманітних потреб клієнтів.<br/>Залучення інвестицій для розвитку фірми.<br/>Співпраця з іншими компаніями для спільного виробництва або розробки продуктів.</p>  | <p>Конкуренція: підвищена конкуренція на ринку може призвести до зниження цін або втрати частки ринку для DiJo Baking Sp.<br/>Економічні фактори: негативні економічні зміни, такі як спад витрат споживачів, можуть вплинути на попит на продукцію або послуги фірми. Зміни у законодавстві: зміни в законодавстві, такі як нові регуляції або податкові ставки, можуть мати негативний вплив на діяльність DiJo Baking Sp. Негативні зміни у споживчих уподобаннях, що можуть вплинути на популярність продукції.<br/>Ризик змін у вартості сировини або валютних курсів, що може вплинути на витрати виробництва та ціни на продукцію.<br/>Недостатня кількість робочої сили для продукції бажаної кількості продукції.</p> |

Джерело: власна розробка автора

Підприємство ТОВ «Dijo Baking Sp» має значні переваги, такі як високоякісний продукт, інноваційність, сильний бренд, висока якість послуг, ефективна система управління якістю та гнучкість у виробництві. Ці фактори сприяють задоволенню клієнтів та забезпечують стабільність та успішність на ринку.

Проте, існують і слабкі сторони, такі як залежність від обмеженого кола постачальників, високі витрати на виробництво, недостатня диференціація продукції, проблеми з умовами праці для фізичних робітників, а також проблеми з комунікацією між керівництвом та підлеглими.

Насамперед, компанія може скористатися ринковими можливостями, такими як поява нових ринків, розвиток технологій, партнерство та стратегічні зв'язки, розширення асортименту продукції та залучення інвестицій для розвитку. Проте, компанія повинна також усвідомлювати конкурентну обстановку, економічні умови та зміни у законодавстві, які можуть вплинути на її бізнес.

Загалом, «Dijo Baking Sp» має потенціал для подальшого розвитку та зростання, проте для досягнення цих цілей вона повинна активно використовувати свої переваги та ефективно управляти своїми слабкими сторонами, а також враховувати зовнішні фактори, що впливають на її діяльність.

SWOT-аналіз логістичної системи компанії відображає великий потенціал у бізнесі компанії, але також вказує на слабкі сторони, які потребують уваги. Сильні сторони включають розгалужену складську мережу, міцні партнерські відносини, високий рівень обслуговування клієнтів та доступ до передових технологій.

Однак такі слабкі сторони, як залежність від кількох постачальників, відсутність гнучкості та високі витрати, вказують на необхідність подальшого вдосконалення та оптимізації логістичних процесів.

Таким чином, логістична система ТОВ «Dijo Baking Sp» має такі сильні сторони, як розгалужена складська мережа, міцні партнерські зв'язки та використання нових технологій.

Компанія має можливості для зростання, такі як вихід на нові ринки, адаптація до зростання онлайн-торгівлі та впровадження нових технологій.

### **3.2 Рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності ТОВ «Dijo Baking Sp» та оцінка результатів їх впровадження**

Польський бізнес має потенціал для оптимізації логістичних витрат, але для розвитку ринку логістичних послуг необхідне подальше зростання.

У багатьох промислових секторах, таких як виробництво, попит і пропозиція можуть суттєво змінюватися щодня. Це може призвести до того, що важливість довгострокового планування недооцінюється. У логістиці також існують критичні етапи, коли можливості можуть бути втрачені, якщо немає плану адаптації нових планів.

Керівники складів повинні приділяти особливу увагу плануванню складських операцій і розглядати його як необхідну частину процесу. Важливо почати з ретельної оцінки поточних складських і логістичних операцій, а не з раптових змін.

Вирішення цих питань і створення ефективного ланцюга поставок допоможе налагодити відносини не лише всередині компанії, а й із зовнішніми підрядниками та постачальниками логістичних послуг. Процес вдосконалення логістичних систем складається з низки кроків.

Першим кроком є проведення логістичного аудиту, який передбачає аналіз нормативних документів, опитування персоналу компанії та виявлення недоліків у технологічному ланцюжку. Особливо важливою є участь представників різних категорій персоналу, включаючи менеджерів і робітників різних рівнів.

На другому етапі важливо створити карти та дерево процесів високого рівня для визначення логістичних орієнтирів. Ці дані необхідно узгодити і перевірити, щоб отримати чітке уявлення про сфери, які потребують вдосконалення, і про те, як їх реалізувати.

Ці вдосконалення можуть бути впроваджені в повсякденну діяльність для усунення надлишкових і дублюючих функцій, перепроектування операцій

відповідно до нових вимог, створення відповідних директив, розробки форм для оцінювання логістичного персоналу та нових планів мотивації.

Щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку та задовольняти зростаючі потреби своїх клієнтів, ТОВ «Dijo Baking Sp» потребує вдосконалення своїх логістичних систем. Ця публікація містить низку рекомендацій, спрямованих на оптимізацію логістичних операцій, зниження витрат, скорочення термінів доставки та покращення обслуговування клієнтів.

Рекомендації:

1. Диверсифікація бази постачальників: ТОВ «Dijo Baking Sp» слід диверсифікувати свою базу постачальників, щоб зменшити ризик перебоїв у постачанні та отримати доступ до кращих цін та умов.

2. Розвиток партнерських відносин з місцевими постачальниками: Це допоможе скоротити терміни доставки та зменшити вплив коливань курсів валют.

3. Впровадження системи оцінювання постачальників: Це допоможе вибрати найнадійніших та найефективніших постачальників.

Залежність від декількох постачальників може призвести до перебоїв у постачанні, що може негативно вплинути на виробництво ТОВ «Dijo Baking Sp» та задоволення потреб клієнтів.

Диверсифікація бази постачальників допоможе ТОВ «Dijo Baking Sp» зменшити цей ризик та отримати доступ до кращих цін та умов. Збільшення гнучкості логістичної системи:

1. Впровадження системи управління ланцюжками поставок (WMS): WMS допоможе оптимізувати свої логістичні операції, відстежувати запаси та краще реагувати на зміни попиту.

2. Збільшення використання складських робіт: Складські роботи можуть допомогти ТОВ «Dijo Baking Sp» автоматизувати такі завдання, як відбір та пакування товарів, що може підвищити ефективність та зменшити витрати.

Використання технології RFID для відстеження товарів стане корисним інструментом для підприємства ТОВ «Dijo Baking Sp», дозволяючи забезпечити прозорість і зменшити втрати в усьому ланцюжку поставок.

Аналогічно, використання датчиків для моніторингу умов зберігання допомагає підтримувати сприятливі умови зберігання та позитивно впливає на якість і термін придатності продукції.

Впровадження електронного документообігу (EDI) автоматизує обмін документами з постачальниками та клієнтами, підвищуючи ефективність та заощаджуючи час і гроші.

Інвестиції в навчання та професійний розвиток персоналу стають стратегічно важливими для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Dijo Baking Sp» на ринку. Підвищення кваліфікації та заохочення інновацій дозволить відділу логістики працювати більш ефективно і бути активним у нових підходах до вдосконалення процесів.

Оцінка ризиків є ключовим етапом управління проектом, оскільки вона дозволяє передбачити можливі проблеми та розробити стратегії для їх управління. Проаналізуємо оцінку ризиків:

- Технічні проблеми: Цей ризик характеризується високою ймовірністю виникнення, що може спричинити тимчасову недоступність системи або помилки у роботі. Рекомендується розробити план аварійного відновлення та проводити регулярні технічні огляди для мінімізації впливу цього ризику.

- Опір з боку персоналу: Цей ризик характеризується помірною ймовірністю виникнення. Для зменшення його впливу рекомендується враховувати думку та потреби персоналу під час змін та забезпечувати їх активну участь та комунікацію.

- Фінансові труднощі: Цей ризик має низьку ймовірність виникнення, проте наслідки можуть бути значними. Рекомендується розробити резервний фінансовий план і вести ретельний моніторинг фінансового стану підприємства.

- Зміна логістичних процесів: Цей ризик має високу ймовірність виникнення через опір або складнощі впровадження. Рекомендується провести детальний аналіз впливу змін та розробити план впровадження з урахуванням комунікації та підтримки персоналу.

- Ризики безпеки: Цей ризик має помірну ймовірність виникнення. Рекомендується розробити стратегію безпеки, що включає захист даних, контроль

доступу та процедури аварійного відновлення, для забезпечення безпеки логістичних операцій.

Рекомендації для ТОВ «Dijo Baking Sp»:

Впровадження системи управління ланцюжками поставок (WMS):

1. Ситуація: ТОВ «Dijo Baking Sp» наразі використовує ручні та частково автоматизовані системи для управління своїми ланцюжками поставок. Це може призвести до неефективності, помилок та втрат.

Рекомендація: ТОВ «Dijo Baking Sp» слід впровадити систему управління ланцюжками поставок (WMS), щоб покращити видимість, ефективність та контроль над своїми ланцюжками поставок.

Аналітика та розрахунки:

- Поточні витрати: ТОВ «Dijo Baking Sp» витрачає 3 мільйони злотих на рік на ручні та частково автоматизовані процеси управління ланцюжками поставок.

- Покращення ефективності: WMS може покращити ефективність управління запасами на 20%.

- Економія коштів: Це може призвести до економії 600 000 злотих на рік за рахунок зниження втрат запасів та дублювання процесів.

- Покращення обслуговування клієнтів: WMS може покращити точність замовлень на 15%.

- Збільшення продажів: Це може призвести до збільшення продажів на 450 000 злотих на рік за рахунок зниження втрачених продажів та покращення задоволеності клієнтів.

Очікуваний результат:

- Покращення ефективності: WMS може допомогти ТОВ «Dijo Baking Sp» краще керувати своїми запасами, оптимізувати маршрути доставки та автоматизувати багато ручних завдань.

- Економія коштів: WMS може призвести до значної економії коштів за рахунок зниження втрат запасів, дублювання процесів та помилок.

- Покращення обслуговування клієнтів: WMS може допомогти ТОВ «Dijo Baking Sp» покращити точність замовлень, скоротити час доставки та підвищити задоволеність клієнтів.

- Збільшення продажів: WMS може допомогти ТОВ «Dijo Baking Sp» збільшити продажі за рахунок зниження втрачених продажів та покращення обслуговування клієнтів.

Переваги WMS надані у таблиці 3.3.

Таблиці 3.3 – Переваги WMS

| Переваги впровадження WMS для ТОВ «Dijo Baking Sp» |
|--|
| 1. Покращена видимість                             |
| 2. Підвищення ефективності                         |
| 3. Зниження помилок                                |
| 4. Покращення обслуговування клієнтів              |
| 5. Зниження витрат                                 |

Джерело: власна розробка автора

Крім того, очікується значна економія коштів за рахунок впровадження WMS. Зниження витрат на управління ланцюгом поставок, яке може становити до 600 000 злотих на рік, дозволить ефективніше використовувати ресурси компанії та збільшити її конкурентоспроможність.

Таблиця 3.4 – Аналіз підсумкових показників

| Показник   | Темпи зростання, % |          |          |
|--|--------------------|----------|----------|
|  | 2023 рік           | 2024 рік | 2025 рік |
| Чистий дохід від реалізації                      | 5.4                | 6.7      | 1.3      |
| Собівартість                                     | 13.8               | 11.6     | 1.7      |
| Середньорічна вартість основних фондів           | 16.3               | 20.8     | 2.5      |
| Середньорічна вартість оборотних фондів          | 20.4               | 19.8     | 2.1      |
| Середньооблікова чисельність працівників, всього | 6.4                | 5.3      | 2.7      |
| Загальний фонд оплати праці                      | 6.7                | 9.6      | 3.5      |
| Середньомісячна заробітна плата працівників      | 4.2                | 3.4      | 1.1      |
| Чистий прибуток (збиток)                         | 15.6               | 13.9     | 3.5      |
| Рентабельність (збитковість) діяльності          | 10.4               | 9.5      | -12.7    |

Протягом трьох років підприємство спостерігало загальний ріст бізнесу, але зменшення темпів зростання в деяких ключових показниках, таких як чистий дохід і рентабельність діяльності, може вказувати на можливу потребу в оптимізації процесів або стратегій, щоб забезпечити сталість й подальший успіх.

### Висновки до розділу 3

Підсумовуючи третій розділ, можна зробити такі висновки, що SWOT-аналіз логістичної системи ТОВ «Dijo Baking Sp» виявив, що компанія має значні сильні сторони, такі як широка мережа складів, сильні партнерські відносини та високий рівень обслуговування клієнтів. Ці фактори створюють для неї конкурентну перевагу на ринку.

Проте виявлені і слабкі сторони, такі як залежність від декількох постачальників, недостатня гнучкість та високі витрати. Ці проблеми можуть стати перешкодою для ефективного функціонування компанії та її конкурентоспроможності.

Дослідження SWOT-аналізу також відкриває ряд можливостей для ТОВ «Dijo Baking Sp», які можуть допомогти фірмі вийти на більш широкий ринок та розвиватися. Серед таких можливостей є розширення асортименту послуг, використовуючи технологічні інновації та ефективно використовуючи свою мережу складів для експансії на нові ринки. Розробка стратегій для зменшення ризиків та максимізації можливостей, таких як диверсифікація постачальників та інвестування у технологічні інновації, може допомогти ТОВ «Dijo Baking Sp» в подоланні виявлених проблем і забезпечити стабільний розвиток.

Незважаючи на досить успішний розвиток фірми на польському ринку, рекомендується не зупинятися на досягнутому та розвиватися і покращуватися далі. Враховуючи дослідження третього розділу, можна надати наступні рекомендації: упровадження нових технологій, упровадження електронного документообігу, інвестування в розвиток персоналу, оцінювання ризиків на кожному етапі розвитку, а також значний результат може дати впровадження системи управління складами (WMS).

Аналіз показує, що упровадження WMS призведе до покращення видимості в ланцюгу поставок, що дозволить краще контролювати запаси, замовлення та доставку. Підвищення ефективності управління запасами на 20% може призвести

до значних економічних вигод для компанії, зокрема економії коштів на утримання запасів та оптимізації маршрутів доставки.

Отже, фірма ТОВ «Dijo Baking Sp» має успіх на польському ринку, проте потрібно звернути увагу на слабкі сторони та можливості для подальшого розвитку. Надані вище рекомендації, можуть призвести до зросту фінансів протягом найближчих трьох років.

## ВИСНОВКИ

Дана робота була зосереджена на аналізі теоретичної основи управління логістичною діяльністю управління та ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Dijo Baking Sp». Дослідивши дану тему, було надано рекомендації, щодо удосконалення логістичної діяльності фірми.

Аналіз показав, що логістична діяльність підприємства відіграє критичну роль у його успішному функціонуванні та конкурентоспроможності на ринку. Покращення логістичної системи може призвести до зниження витрат, підвищення швидкості та ефективності доставки, покращення обслуговування клієнтів та загальної конкурентоспроможності підприємства. Важливою складовою оптимізації логістичної діяльності є інвестиції в розвиток та навчання персоналу, а також використання інноваційних підходів та технологій.

У другому розділі представлений аналіз компанії ТОВ «Dijo Baking Sp» та виявлено, що у 2022 році фірма здійснила операції з пов'язаними сторонами на значну суму, перевищуючи 5% балансової вартості активів згідно з бухгалтерськими правилами. Ці операції включали надання кредитів, оренду майна, оплату комунальних послуг та інші види діяльності. Незважаючи на це, компанія відзначається дотриманням податкового законодавства Польщі та розробленою стратегією мінімізації податкових ризиків.

У роботі було досліджено, що за період з 2021 по 2023 рік відбулися значні зміни в фінансових показниках компанії. А саме, власний капітал спочатку зменшився в 2022 році, але пізніше зросла у 2023 році, що може вказувати на відновлення фінансової стійкості підприємства. Виручка від реалізації продукції значно зросла протягом обох років, що свідчить про успішність бізнесу компанії.

Також варто відзначити збільшення фонду оплати праці та середньомісячної зарплати, що може вплинути на мотивацію персоналу та продуктивність роботи.

Ще одним важливим дослідженням було те, що у 2021 та 2022 роках польська компанія «Dijo Baking Sp» здійснила операції з пов'язаними особами,

вартість яких перевищила 5% балансової вартості активів, визначеної правилами бухгалтерського обліку. У 2021 році обсяг таких операцій склав 123 638 885,2 злотих, тоді як у 2022 році ця сума зросла до 163 228 209,9 злотих, що становить зростання на 32% порівняно з попереднім роком. Це вказує на інтенсифікацію ділових взаємовідносин з пов'язаними особами.

У 2022 році компанія ТОВ «Dijo Baking Sp» виконувала правочини з пов'язаними особами відповідно до законодавства про компанії з іноземними інвестиціями, укладаючи угоди, які включали позики, оренду майна, включаючи комунальні послуги, та закупівлю комерційних товарів. Ці операції мали великий обсяг і вимагали включення до фінансової звітності компанії.

Навіть при цьому, зменшення валового прибутку на 24% у 2022 році може потребувати уваги та додаткового аналізу. Збільшення фонду оплати праці та кредиторської заборгованості вимагає уваги до управління витратами та ліквідністю.

За дослідженнями першого та другого розділу надано рекомендації для аналізованого підприємства, які представлені в третьому розділі. У SWOT-аналізі представлено, що компанія має значні сильні сторони, такі як високоякісний продукт, інноваційність, сильний бренд, висока якість послуг та ефективна система управління якістю. Ці переваги сприяють стабільності та успішності компанії на ринку.

Проведені додаткові аналізи, що базувалися на різних дослідженнях та даних, які детально вивчали підприємство:

- представлено аналіз підсумкових показників на майбутні роки (2023, 2024 та 2025 роки) для підприємства який поступово зростає з 5,4% у 2023 році до 6,7% у 2024 році, а також на 1,3% у 2025 році;

- визначено комплексний аналіз переваг впровадження системи управління складськими запасами (WMS) для підприємства ТОВ «Dijo Baking Sp», це означає, що завдяки WMS підприємство отримує більш повну та точну інформацію про свої запаси, що допомагає управлінню прийняти кращі рішення щодо складських операцій та планування.

На основі аналізу теоретичних та методичних аспектів управління ресурсами фірми були сформульовані наступні практичні поради з метою підвищення ефективності управління ресурсами:

- оптимізація складських процесів;
- аналіз та прогнозування попиту;
- вдосконалення системи контролю якості;
- використання технологій Інтернету речей;
- навчання персоналу.

Детальний аналіз даної теми дипломної роботи показав важливість логістичної діяльності підприємства як для країни, так і для самого підприємства, а також провівши детальне дослідження фірми ТОВ «Dijo Baking Sp», виявлено слабкі сторони та можливості розвитку та на їх аналізі надано рекомендації для загального розвитку підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Амітан В. Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. – Д.: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2019. – 73 с.
2. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Економіка логістичних систем: монографія. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. – С.534–549.
3. Пять основних технологій для цифрової трансформації в логістиці. – Режим доступу: <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/p-yat-kljuchovih-tehnologij-dlya-cifrovoi-transformacii-vlogistici/> (дата звернення 30.03.2024).
4. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні / І. Г. Клімова // Держава та регіони. – 2019. – № 3. – С. 143—147.
5. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна // Економіка промисловості. – 2019. – № 1 (27). – С. 114—124.
6. Горяїнов О.М. Практика вантажних перевезень і логістики: навчальний посібник. - Харків:Вид-во «Кортес-2001», 2019. - 323 с.
7. (International Standard Organization) - Міжнародна організація із стандартизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.ch/> (дата звернення: 30.03.2024).
8. Офіційний сайт підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.Dijo Baking Sp.pl/> (дата звернення: 30.03.2024).
9. International Standard Organization - Міжнародна організація із стандартизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.ch/> (дата звернення: 30.03.2024).
10. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Сучасне розуміння поняття «якість логістичної діяльності» / О.М. Криворучко, А.Г. Овчаренко // Економіка транспортного комплексу. – 2019. – Вип. 31. – С. 150–163.
11. Трифонова О.В., Кравець О.Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства / О.В. Трифонова, О.Ю. Кравець // Економічний простір. – 2019. – № 142. – С. 217-226. –

Режим доступу: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2586/1/Tryfonova.pdf>.

12. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Шишкін, Я. Ю. Бахметова // *Modern economics*. – 2019. – № 14. – С. 296-300. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2019\\_14\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_48).

13. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Орлова В. М., Рижкова Г. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. – Дніпро: Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2019. – 352 с.

14. Рижкова Г. А. Визначення пріоритетів комунікаційної стратегії підприємства / Г. А. Рижкова // *Держава та регіони*. – 2020. – № 4. – С. 212–216.

15. Лемеш І. О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – 3-тє вид. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 141 с.

16. Мішеніна Н. В., Туренко Ю. О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 343 с.

17. Bowersox D. J., Kloss D. J. *Logistical management. The integrated supply chain process*. – 2019. – 640 p. – Режим доступу: <https://kniga.biz.ua/pdf/2070-logistika.pdf>.

18. Vasylevskiy M., Bilyk I., Deinega O., Krykavskiy E., Yakymyshyn L. *Economics of logistics systems: a monograph*. – Lviv: Lviv Polytechnic National University, 2018. – P. 534–549.

19. Wallenburg C. M. Der differenzierte Einfluss unterschiedlicher Performance-Level auf die Kundenbindung bei Logistikdienstleistungen / C. M. Wallenburg // *Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Forschungsperspektiven der betriebswirtschaftlichen Logistik*. – 2019. – № 4. Special Issue. – P. 55-82 [in German].

20. Winkelhaus S., Grosse E. *Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system* / S. Winkelhaus, E. Grosse // *International Journal of Production Research*. – 2020. – Vol. 58(1). – P. 18-43. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964> [in English].

21. Winkelhaus S., Grosse E. Logistics 3.0: a systematic review towards a new logistics system / S. Winkelhaus, E. Grosse // *International Journal of Production Research*. – 2018. – Vol. 38(1). – P. 48-66. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612964> [in English].
22. Кащена Н. Б., Цуконова О. В. Удосконалення методики аналізу виробничих запасів підприємства / Н. Б. Кащена, О. В. Цуконова // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі*. – 2019. – № 2. – С. 128–135.
23. Маргіта Н. О., Криницька М. Ю. Особливості управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах та підходи до їх оцінки / Н. О. Маргіта, М. Ю. Криницька // *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. – 2019.
24. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. – Полтава: ПУЕТ, 2019. – 279 с.
25. Рабоконь Ю. С., Томчук О. Ф. Аналіз ефективності використання запасів на підприємстві / Ю. С. Рабоконь, О. Ф. Томчук // *Фінанси, облік, банки*. – 2019. – № 1 (24). – С. 76–86.
26. Хобта В. М., Бондарєва І. О., Селезньова Н. О. та ін. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. – Донецьк: Друкінфо, 2019. – 143 с.
27. Чуприна Л. В., Намазова В. М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством / Л. В. Чуприна, В. М. Намазова // *Молодий вчений*. – 2019. – № 4 (44). – С. 784–788.
28. Supply Chain Management (SCM): How It Works & Why It's Important [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/s/scm.asp> (дата звернення: 06.04.2024).
29. Logistyka [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Logistyka> (дата звернення: 09.04.2024).
30. Technika Analityczna SWOT [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazenie-systemow/zarzadzanie-strategiczne/analiza-swot/> (дата звернення: 15.05.2024).