

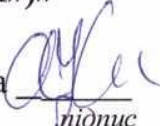
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Допускається до захисту завідувач
кафедри менеджменту

 професор Ю. С.
Гринчук

« 16 » червня 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
«ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ФОП «МАГАЗИН ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ»)»**

Виконала: Коркач Анна Миколаївна 
прізвище, ім'я, по батькові підпис

Керівник: доцент, Вихор Микола Васильович 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові підпис

Рецензент: доцент Заболотний В.Є 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові підпис

Я, Коркач Анна Миколаївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу
бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПІ «Менеджмент»:

Нел доцент Н. В. Коваль

«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Коркач Анни Миколаївни

Тема: «Організація управління ресурсами підприємства на засадах логістики (за матеріалами ФОП «Магазин побутової хімії»).

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Розкрити теоретичні та методичні основи управління ресурсами підприємств на засадах логістики 2. Охарактеризувати організаційно-економічні передумови управління ресурсами на засадах логістики у ФОП «Магазин побутової хімії». 3. Розкрити практичні аспекти управління ресурсами ФОП «Магазин побутової хімії» на засадах логістики. 4. Сформулювати пропозиції щодо шляхів удосконалення управління ресурсами у ФОП «Магазин побутової хімії» на засадах логістики.

Вихідні дані:

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких досліджується проблематика логістичного управління, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані ФОП «Магазин побутової хімії» .

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	
Аналітична частина	січень-лютий 2025	
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	
Оформлення роботи	травень 2025	
Перевірка на плагіат	травень 2025	
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	
Подання на рецензування	травень 2025	

Керівник

Здобувачка

М. В. Вихор
підпис

А. М. Коркач
підпис

М. В. Вихор
вчене звання, прізвище, ініціали
А. М. Коркач
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання *«23» квітня* 2024 року

АНОТАЦІЯ
КОРКАЧ А. М.
ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ
ЛОГІСТИКИ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ФОП «МОГІЛЕНКО О. Г.»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів організації управління ресурсами підприємства на засадах логістики. Зазначено, що в умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та нестабільності ринкового середовища ефективне управління ресурсами є одним із визначальних чинників забезпечення стійкості та розвитку підприємства.

Розкриті особливості управління ресурсами підприємств на засадах логістики у магазині побутової хімії ФОП «Могіленко О. Г.». Зокрема, запроваджується сучасна система логістичного управління ресурсами: оптимізовано процеси постачання, обліку та використання матеріальних ресурсів, сформовано логістичні стратегії відповідно до потреб підприємства, визначено принципи ресурсозбереження та раціонального розподілу ресурсів.

Обґрунтовано необхідність удосконалення логістичних процесів як ключового чинника підвищення ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні напрями оптимізації логістичного управління на базі інтеграції інформаційних технологій та впровадження системи контролю витрат ресурсів. Доведено, що основою успішної організації управління ресурсами є системний підхід та побудова гнучкої логістичної структури.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 40 сторінок комп'ютерного тексту, 9 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел із 31 найменувань.

Ключові слова: підприємство, управління ресурсами, логістика, оптимізація ресурсів.

ANNOTATION
KORKACH A.M.
ORGANIZATION OF ENTERPRISE RESOURCE MANAGEMENT ON THE
LOGISTICS BASIS
(BASED ON THE MATERIALS OF “MOGILENKO O.G.” PE)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of organizing enterprise resource management on the basis of logistics is studied. It is noted that in the conditions of economic globalization, increased competition and instability of the market environment, effective resource management is one of the determining factors for ensuring the sustainability and development of the enterprise.

The features of enterprise resource management on the basis of logistics in the household chemicals store of the FOP “Mogilenko O. G.” are revealed. In particular, a modern system of logistics resource management is being introduced: the processes of supply, accounting and use of material resources are optimized, logistics strategies are formed in accordance with the needs of the enterprise, the principles of resource conservation and rational allocation of resources are determined.

The need to improve logistics processes as a key factor in increasing the efficiency of resource use and competitiveness of the enterprise is substantiated. The main directions of optimizing logistics management based on the integration of information technologies and the implementation of a resource cost control system are determined. It is proved that the basis of successful resource management organization is a systematic approach and the construction of a flexible logistics structure.

The bachelor's qualification work contains 40 pages of computer text, 9 tables, 3 figures, a list of sources used with 31 names.

Keywords: enterprise, resource management, logistics, resource optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ У МАГАЗИНІ ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ ФОП «МОГІЛЕНКО О. Г.» НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ	21
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ФОП «Могіленко О.Г.».	21
2.2. Особливості управління ресурсами у підприємстві на засадах логістики ...	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ У МАГАЗИНІ ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ ФОП «МОГІЛЕНКО О. Г.»	30
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку ринкової економіки ефективне управління ресурсами підприємства стає одним із ключових чинників його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового успіху. Особливо це стосується малих підприємств, які обмежені у ресурсах і змушені максимально ефективно використовувати наявні можливості для забезпечення стабільної діяльності та розвитку.

Впровадження логістичних принципів в організацію управління ресурсами дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, мінімізувати витрати, покращити обслуговування споживачів та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Логістика, як інтеграційна функція управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, сприяє створенню доданої вартості на всіх етапах руху ресурсів.

Сучасні виклики, серед яких зростаюча конкуренція, нестабільність постачання, зміна поведінки споживачів, вимоги до сталого розвитку, вимагають від підприємств пошуку нових, гнучких і ефективних підходів до управління ресурсами. У цьому контексті використання логістичних підходів є важливим інструментом забезпечення адаптивності та підвищення ринкової гнучкості підприємств.

Актуальність дослідження зумовлена також необхідністю практичної адаптації логістичних технологій і методів до особливостей діяльності малих підприємств, зокрема таких, як магазин побутової хімії ФОП «Могіленко О. Г.», які функціонують у сфері роздрібної торгівлі. Оптимізація ресурсного забезпечення на засадах логістики для подібних суб'єктів господарювання може стати вирішальним фактором їх виживання і розвитку в умовах сучасної економіки України.

Аналіз останніх публікацій. Проблематика управління ресурсами на засадах логістики розглядається у працях таких науковців, як Акулюшина М. О., Верескля М. Р., Колодізева Т. О., Луценко І. С., Марченко В. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Михаліцька Н. Я., Тюріна Н. М., Швиданенко Г. О. та ряд інших науковців. У наукових дослідженнях увага приділяється питанням оптимізації

матеріальних потоків, логістичному забезпеченню підприємств, стратегічному управлінню ресурсами. Однак питання практичного застосування логістичних підходів на малих підприємствах, зокрема в сфері торгівлі, потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз існуючої системи управління ресурсами на підприємстві та розробка шляхів її удосконалення на засадах логістики.

На основі визначеної мети передбачається виконання таких *завдань*:

- дослідити теоретичні основи управління ресурсами підприємства на засадах логістики;
- здійснити аналіз особливостей управління ресурсами у ФОП «Магазин побутової хімії»;
- виявити проблеми та недоліки в організації ресурсного забезпечення;
- запропонувати шляхи удосконалення управління ресурсами на засадах логістики.

Об'єкт дослідження: процес управління ресурсами підприємства.

Предмет дослідження: методи та інструменти організації управління ресурсами підприємства на засадах логістики.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез для вивчення теоретичних основ управління ресурсами, логічне узагальнення для формулювання висновків, порівняльний аналіз для оцінки ефективності управлінських рішень, графічний метод для візуалізації даних та метод системного підходу для комплексного розгляду логістичних процесів.

Інформаційна база дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань логістики й управління ресурсами, нормативно-правові акти України, внутрішня звітність і статистичні дані магазину побутової хімії ФОП «Могіленко О. Г.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Список використаних джерел нараховує 31 позицію. Робота містить 9 таблиць та 3 рисунків. Загальний обсяг роботи становить 40 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та нестабільності ринкового середовища ефективне управління ресурсами є одним із визначальних чинників забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Особливої актуальності набуває застосування логістичних підходів, які дозволяють системно координувати та оптимізувати рух матеріальних, інформаційних, фінансових та інших ресурсів у межах підприємства і за його межами. Логістика виступає інтегрованим механізмом, що об'єднує елементи планування, організації, контролю та регулювання потокових процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства при мінімізації витрат і максимізації споживчої цінності [1].

Діяльність будь-якого підприємства є безперервним процесом, що має циклічний характер. Відповідно, логістичне управління також можна розглядати як замкнений управлінський цикл, який постійно повторюється. У цьому контексті логістичне управління аналізується з позицій структурного, процесного та функціонального підходів, що перебувають у тісній взаємодії.

Логістичне управління тісно інтегрується з основами маркетингу та менеджменту, оскільки забезпечує узгодження виробничих процесів із реалізацією продукції, орієнтуючись на реальний платоспроможний попит споживачів. Воно також включає стимулювання збуту через рекламні кампанії, використання гнучкої цінової політики, встановлення торговельних націнок і пошук нових можливостей для одержання прибутку. Взаємодія логістики, маркетингу та менеджменту формує синергетичний економічний ефект [2, с. 58].

Логістична концепція акцентує увагу на необхідності виявлення індивідуальних потреб споживачів і на цілеспрямованому використанні ресурсів для їх максимального задоволення. Основна ідея полягає в тому, що найбільш конкурентоспроможними стають ті компанії, діяльність яких повністю орієнтована на відповідність очікуванням клієнтів [3].

Оскільки логістика відповідає за забезпечення споживачів продукцією у потрібний час і в необхідному місці, а також надання супутніх послуг, управління логістикою можна визначити як управління обслуговуванням клієнтів.

Стратегічне управління логістикою розглядається як високопрофесійна управлінська діяльність із власною логістичною спеціалізацією, спрямована на адаптацію та виживання логістичних систем підприємств в умовах невизначеного зовнішнього середовища. Воно включає стратегічне планування як окрему підсистему діяльності [4].

До основних характеристик логістичного управління, як окремого виду управлінської діяльності, належать:

- специфічність діяльності, що відрізняє її від інших сфер;
- вплив суб'єктів управління (керівників) на об'єкт управління (логістичну систему);
- безперервність процесу управління в часі та просторі;
- здійснення діяльності у чіткій структурно-логічній послідовності;
- орієнтація на досягнення конкретних цілей та результатів;
- необхідність раціонального використання ресурсів за умов ризику та невизначеності.

На сучасному етапі теорія логістичного управління еволюціонувала до концепції інтегрованого логістичного управління, яке є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством. Інтегроване логістичне управління включає наступні етапи [4]:

1. аналіз і прогнозування ситуацій, діагностика і формування прогнозів розвитку;
2. розробка стратегічної концепції логістики (визначення стратегічних цілей і логістичних стратегій);
3. деталізація стратегічних завдань у програмах та оперативно-тактичних планах (розробка оперативних цілей і логістичних комбінацій – логістика-mix);

4. організація виконання логістичних планів, управління їх реалізацією та здійснення контролю.

Основні функції логістичного управління у межах логістичних підсистем підприємства реалізуються на довго-, середньо- та короткотерміновому рівнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підсистеми логістики підприємства та їхні функції

Підсистема	Функції
Довготермінові функції логістичного управління у сфері постачання	планування транспортно-складських процесів; планування місць складування; планування структури постачання; - планування переміщення матеріалів і сировини; планування сфери зовнішньої логістики.
Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері постачання	- планування використання транспортних засобів; - планування й управління переміщенням матеріалів; планування термінів поставок; планування виду упаковки; обмін інформацією.
Довготермінові логістичні функції у сфері виробництва	планування транспортно-складських процесів; - планування засобів транспортування і складування; планування структури і систем виробництва; забезпечення виробничого потенціалу.
Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері виробництва	- планування використання транспортних засобів; планування й управління виробництвом; управління переміщенням матеріалів; управління персоналом і обладнанням; обмін інформацією.
Довготермінові функції логістичного управління у сфері дистрибуції	- планування процесів транспортування і складування; планування локалізації складів; планування дистрибуційної структури; - планування запасів готових виробів сфери зовнішньої логістики.
Середньо- та короткотермінові функції логістичного управління у сфері дистрибуції	- планування використання транспортних засобів; управління і реалізація замовлень; планування термінів доставки товарів; управління запасами готових виробів; комісування і пакування товарів; обмін інформацією.

Довготермінові основні функції координації логістичних процесів між підсистемами	- планування й узгодження програм дистрибуції, виробництва та постачання; - планування стратегії дистрибуції; - планування виробництва та постачання; - планування й узгодження локалізації середовища споживачів, постачальників і виробництва.
Середньо- та короткотермінові основні функції координації логістичних процесів між підсистемами	- визначення потреб у сфері постачання, виробництва та дистрибуції; - визначення програм закупівлі, виробництва і продажу; - визначення програм транспортування і складування; - визначення розміру поставок, партії виробництва та рівня обслуговування.

Джерело: [5, с. 25]

Проблематика управління ресурсами на засадах логістики широко розглядається у працях таких науковців, як Акулюшина М. О., Верескля М. Р., Колодізева Т. О., Луценко І. С., Марченко В. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Михаліцька Н. Я., Тюріна Н. М., Швиданенко Г. О. та інших. У своїх дослідженнях вони обґрунтовують роль логістики як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства, наголошуючи на потребі інтеграції логістичних рішень у загальну систему управління. Зокрема, Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. у своїх працях акцентують увагу на необхідності інтеграції логістичних рішень в загальну систему управління підприємством [5, с. 28]. Вони підкреслюють, що логістика повинна бути не просто набором операцій, а важливою частиною стратегічного управління, яка забезпечує оптимальний розподіл ресурсів і ефективне управління матеріальними потоками. Зазначається, що логістичне управління ресурсами повинно базуватися на принципах комплексності, оптимізації та гнучкості, що дає змогу підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як коливання попиту, зміни в цінах та інших факторів.

Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. акцентують на тому, що логістика є невід'ємною складовою процесу управління ланцюгами постачання, і її правильне функціонування безпосередньо впливає на ефективність підприємства [6, с. 142]. У своїх працях вони розглядають, зокрема, стратегії управління матеріальними потоками, які сприяють зниженню витрат на транспортування, зберігання та інші операційні

витрати. Стверджується, що застосування сучасних логістичних технологій дозволяє підприємствам значно знижувати витрати та покращувати прибутковість, шляхом оптимізації логістичних процесів і зменшення неефективних витрат.

Луценко І. С. та Колодзієва Т. О. приділяють увагу стратегічним аспектам управління запасами та ланцюгами поставок на підприємствах [7, 8]. Вони досліджують, як застосування логістичних рішень допомагає підприємствам досягати збалансованості між витратами на ресурси та їх ефективним використанням. Наголошується, що ефективні логістичні системи допомагають підприємствам зменшувати витрати на зберігання та транспортування, а також оптимізувати управління запасами, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність бізнесу.

Максичка А. Ю. та Ковбаса О. М у своїх дослідженнях фокусуються на практичних аспектах управління логістичними процесами, зокрема на застосуванні логістичних стратегій у малих і середніх підприємствах [9]. Вони описують структуру для інтеграції логістичних рішень у повсякденну діяльність компанії, акцентуючи увагу на важливості ефективного управління ланцюгами постачання для забезпечення своєчасного постачання матеріалів та продукції без зайвих витрат. Ними, також, розглядаються механізми, які допомагають підприємствам зменшувати ризики і витрати, пов'язані з перебоями у постачанні чи коливаннями попиту.

Самодай В. П., Донський М. Л. та Гладун М. В. [10] зосереджують увагу на фінансових аспектах логістики, аналізуючи, як логістичне управління може сприяти зниженню витрат і підвищенню рентабельності підприємств, особливо малих і середніх. Він зазначає, що застосування логістичних стратегій дозволяє значно оптимізувати витрати на матеріали, транспортування, складування та управління запасами. Мороз також акцентує на необхідності впровадження системи контролю витрат та інтеграції інформаційних технологій для забезпечення більш ефективного управління фінансовими потоками в рамках логістики [10].

Водночас, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, питання практичного застосування логістичних підходів до управління ресурсами на

підприємствах малого та середнього бізнесу, особливо у сфері торгівлі, залишаються недостатньо вивченими. Це обумовлено специфікою діяльності таких підприємств: обмеженими фінансовими ресурсами, нестабільністю постачання, високим рівнем конкуренції, нестачею висококваліфікованого персоналу та технологічною недостатністю. Відтак постає необхідність адаптації загальних логістичних концепцій до конкретних умов діяльності малих підприємств [5].

Аналіз сучасної теорії і практики управління ресурсами дозволяє виділити основні напрями впровадження логістичних принципів: інтеграція інформаційних технологій у процеси управління, розробка ефективних моделей планування запасів, оптимізація процесів закупівлі та транспортування, побудова гнучких логістичних ланцюгів, орієнтованих на кінцевого споживача. Застосування логістичних підходів сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства, скороченню виробничих та операційних витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів і, як наслідок, зміцненню ринкових позицій підприємства.

Отже, враховуючи складність і багатокomпонентність процесу управління ресурсами на засадах логістики, необхідність подальшого теоретичного та практичного дослідження даного питання є беззаперечною. Особливо актуальним є пошук нових моделей логістичного управління, що дозволяють малим та середнім підприємствам ефективно конкурувати в умовах сучасної економіки [4].

Теоретична концепція логістики передбачає її реалізацію у вигляді логістичного ланцюга, кожна ланка якого має чітко визначені функції. У цьому контексті управління ресурсами на засадах логістики включає планування потреб, організацію закупівель, управління запасами, оптимізацію транспортних схем, логістичне обслуговування споживача. Важливим аспектом є формування єдиної логістичної стратегії підприємства, яка забезпечує баланс між витратами і рівнем обслуговування. У логістичному управлінні важливу роль відіграють не лише концептуальні засади, а й прикладні підходи, зокрема системний, функціональний та процесний, які формують методологічну основу управлінської діяльності в логістиці [6, с. 55].

Базою для побудови логістичної теорії є загальна теорія систем, а також пов'язаний із нею інструментарій, що включає системне мислення, системний аналіз і дослідження. Системний підхід дозволяє розглядати об'єкт управління як цілісну структуру, де всі елементи взаємопов'язані й функціонують як єдине ціле [11, 12].

Процесний підхід орієнтований на організацію виконання логістичних операцій і функцій, що безпосередньо впливають на утворення витрат. Він передбачає опис регулярних дій у логістичних процесах, з деталізацією джерел і обсягів витрат. У свою чергу, функціональний підхід передбачає управління окремими елементами логістичних процесів, що формують витрати підприємства [13].

До ключових принципів логістики в підприємницькому середовищі можна віднести: відповідність логістики загальній стратегії компанії, оптимізацію руху матеріальних потоків, доступ до своєчасної інформації та сучасних технологій її обробки, ефективне управління персоналом, налагодження партнерських зв'язків, формування логістичних операцій, укрупнення товарних партій, стратегічну спрямованість логістики та оцінку результативності діяльності структурних одиниць [14].

Узагальнюючи вищезгадані положення, можна сформулювати цілісну систему логістичного управління підприємством (див. рис. 1.1).

Серед ключових інструментів управління логістикою на рівні окремого підприємства (мікрорівні) варто виділити: логістичний бюджет як складову частину фінансового плану компанії, систему логістичних показників, процес планування товарного асортименту, а також застосування методів операційного аналізу [10].

На мікрорівні логістичне управління охоплює регулювання функцій, пов'язаних із ланцюгом постачання та збуту продукції. Серед типових напрямів такої діяльності – управління транспортом і логістичним парком, контроль складських операцій, планування і використання матеріальних ресурсів, опрацювання замовлень, проектування логістичних мереж, управління запасами, балансування попиту та пропозиції, а також налагодження співпраці з постачальниками та посередниками.



Рис. 1.1. Основні принципи управління підприємством на засадах логістики. Джерело: [14].

Інструментарій логістики дозволяє здійснювати кількісну оцінку ефективності управління ресурсами. Зокрема, для аналізу доцільно використовувати показники, що відображають швидкість обороту ресурсів, рівень витрат на логістичні операції, ступінь забезпечення виробничого процесу. Таблиця 1.2 демонструє типові логістичні показники, що використовуються у практиці управління ресурсами.

Систематизація наукових підходів дозволяє зробити висновок, що логістика є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства через раціоналізацію управління ресурсами [6]. Проте, варто зазначити, що застосування логістичних принципів на малих підприємствах потребує адаптації з урахуванням їхніх обмежених фінансових та організаційних можливостей. Це обґрунтовує необхідність подальших досліджень з урахуванням

галузевої специфіки, розміру підприємства та ринкового оточення.

Таблиця 1.2.

Основні логістичні показники управління ресурсами

Показник	Формула розрахунку	Економічна інтерпретація
Коефіцієнт оборотності запасів	Обсяг реалізованої продукції / Середній запас	Визначає ефективність використання запасів
Логістичні витрати	Σ витрат на транспортування, складування тощо	Відображає загальні витрати на логістичні послуги
Час логістичного циклу	$t_{\text{доставка}} + t_{\text{обробка}} + t_{\text{зберігання}}$	Показує загальну тривалість переміщення ресурсів

Джерело: [13].

Системний підхід до управління ресурсами в логістиці передбачає також використання кількісних методів оцінювання та оптимізації потокових процесів. Зокрема, важливу роль відіграють моделі оптимізації маршрутів транспортування, моделі розрахунку оптимальних обсягів запасів (модель EOQ – Economic Order Quantity), методи планування виробничих потужностей та розрахунку логістичних витрат. У табл. 1.3 наведено приклад основних моделей і методів, що використовуються для прийняття управлінських рішень у логістиці [8].

Таблиця 1.3.

Основні моделі оптимізації управління ресурсами в логістиці

Назва моделі	Сутність	Основні показники
Модель EOQ (економічний розмір замовлення)	Визначає оптимальний розмір замовлення для мінімізації витрат на зберігання і замовлення запасів	Витрати на зберігання, витрати на замовлення
Модель транспортної задачі	Оптимізує розподіл вантажів між пунктами відправлення і пунктами призначення для мінімізації логістичних витрат	Вартість транспортування, обсяг поставок
Модель ABC-аналізу	Класифікує запаси за рівнем їх значущості для бізнесу	Частота споживання, обсяг вартості
Модель планування виробничих потужностей	Визначає оптимальне завантаження ресурсів для забезпечення виробничих потреб	Потужність виробничих одиниць, час виконання.

Джерело: [8].

Таким чином, логістичне управління ресурсами має комплексний характер

і передбачає координацію численних процесів та елементів. Ефективність реалізації логістичних принципів безпосередньо залежить від здатності підприємства інтегрувати матеріальні й інформаційні потоки, оптимізувати витрати і забезпечувати високу якість обслуговування споживачів. З урахуванням сучасних викликів глобалізації та цифровізації, підприємства мають приділяти особливу увагу розвитку цифрових логістичних платформ, застосуванню аналітики великих даних та автоматизації процесів у логістичних системах.

На підставі проведеного теоретичного дослідження можна стверджувати, що управління ресурсами на основі логістичних підходів є одним із визначальних чинників забезпечення ефективної діяльності сучасного підприємства. Логістика, як інтеграційна функція управління потоковими процесами, охоплює не лише організацію постачання, виробництва та розподілу, а й сприяє координації взаємодії між усіма учасниками логістичного ланцюга.

Розвиток логістичних концепцій засвідчує зростання їхнього впливу на стратегії підприємств, орієнтовані на мінімізацію витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів, забезпечення прозорості операційної діяльності та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Застосування логістичних принципів дозволяє формувати додану вартість на всіх етапах руху ресурсів і оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

Водночас результати аналізу наукових джерел свідчать про існування низки проблем і викликів, пов'язаних із практичною реалізацією логістичних систем, зокрема в умовах обмежених ресурсів, нестабільності ринку та швидкої технологічної трансформації. Це визначає необхідність подальшого вдосконалення методичних підходів до управління ресурсами на засадах логістики.

Таким чином, логістичне управління ресурсами виступає необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх адаптивності та сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ У ФОП «МОГІЛЕНКО О. Г.»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ФОП «Могіленко О. Г.»

ФОП «Могіленко О. Г.» - магазин побутової хімії, засноване 20 квітня 2015 року. Форма власності: Приватна власність.

Організаційно-правова форма господарювання: Фізична особа-підприємець (ФОП).

Ступінь самостійності: ФОП «Могіленко О. Г.» володіє високим ступенем самостійності у прийнятті оперативних та стратегічних рішень.

Мета підприємства: Основною метою підприємства є забезпечення населення якісною побутовою хімією, а також отримання прибутку від своєї діяльності.

Основні напрями діяльності підприємства:

1. Роздрібна торгівля товарами побутової хімії.
2. Надання консультаційних послуг щодо правильного використання продукції.

Виконуючи вимоги державної реєстрації, підприємство має всі необхідні документи та ліцензії для законного здійснення своєї діяльності.

ФОП «Магазин побутової хімії» працює відповідно до чинного законодавства України, дотримуючись усіх регуляторних вимог задля забезпечення прозорості та законності бізнес-процесів.

Аналіз господарсько-фінансової діяльності та організаційної структури.
Специфіка діяльності:

- Основними процесами є закупівля та реалізація продукції в роздріб.
- Закупівля побутової хімії здійснюється у перевірених дистриб'юторів та виробників.

- Асортимент охоплює пральні порошки, засоби для миття посуду, очищення поверхонь та іншу побутову хімію.

- Продаж продукції відбувається через фізичний магазин.

Політика ціноутворення: Ціни формуються на базі закупівельної вартості з урахуванням витрат на транспортування та встановленого рівня рентабельності. Підприємство дотримується конкурентної цінової політики для залучення більшої кількості споживачів.

Фінансовий облік та контроль:

- Ведення бухгалтерського обліку здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства.

- Всі фінансові операції фіксуються у відповідній звітності.

- Регулярно проводиться облік доходів і витрат для підвищення ефективності фінансового управління.

- Для складання фінансової звітності використовуються послуги зовнішніх бухгалтерів.

Маркетинг та реклама:

- Активне використання акцій, знижок і програм лояльності для залучення та утримання клієнтів.

- Проведення рекламних кампаній через соціальні мережі та інші канали комунікації з метою підвищення впізнаваності бренду.

Організаційна структура підприємства:

- Власник (ФОП): здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення, контролює основні аспекти діяльності магазину.

- Продавці-консультанти (2–3 особи): відповідають за реалізацію товарів та консультування покупців щодо вибору і застосування продукції.

- Менеджер з постачання: організовує процеси закупівлі, підтримує співпрацю з постачальниками та стежить за наявністю товарів на складі.

Стан управління діяльністю підприємства: Операційне керівництво здійснює власник, який щоденно приймає рішення щодо товарного асортименту, ціноутворення та маркетингових заходів.

Логістичний підхід у діяльності підприємства: Для забезпечення ефективного управління ресурсами ФОП впроваджує елементи логістики, серед яких:

- Оптимізація закупівельних об'ємів для зменшення витрат на зберігання;
- Організація швидкого прийому та обліку товару на складі;
- Систематичний моніторинг залишків товару для запобігання дефіциту або надлишку продукції;
- Планування постачання відповідно до прогнозованого попиту.

Таким чином, діяльність ФОП «Магазин побутової хімії» спрямована не тільки на реалізацію товарів, але й на створення ефективної логістичної системи, яка забезпечує безперервність процесів постачання, зберігання та продажу продукції з мінімальними витратами і максимальною вигодою для підприємства та споживачів.

Дотримання принципів логістики дозволяє підприємству:

- Скорочувати час обороту товарів;
- Підвищувати рівень обслуговування клієнтів; Оптимізувати витрати і підвищувати рентабельність бізнесу;
- Гнучко реагувати на зміни попиту та кон'юнктури ринку.

Отже, загальна характеристика діяльності магазину побутової хімії ФОП «Могіленко О. Г.» демонструє зважений підхід до управління ресурсами та орієнтацію на довгостроковий розвиток за допомогою логістичних стратегій.

2.2. Особливості управління ресурсами у ФОП «Могіленко О. Г.»

на засадах логістики

Ефективне управління ресурсами є однією з головних умов забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств малого бізнесу. В умовах високої конкуренції, мінливого споживчого попиту та постійного зростання витрат особливої важливості набуває впровадження сучасних логістичних підходів до організації ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Логістика, як комплексний механізм управління потоковими процесами,

дозволяє суттєво оптимізувати використання матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів, забезпечуючи зниження витрат, прискорення обігу товарів та підвищення рівня задоволеності споживачів [10].

ФОП «Могіленко О. Г.» є прикладом малого підприємства, яке здійснює свою діяльність у сфері роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту. У таких умовах питання ефективної організації ресурсного забезпечення, раціонального управління товарними запасами, логістичного обслуговування клієнтів та оптимізації витрат на постачання та зберігання продукції набувають особливої актуальності. Від правильності управління ресурсами напряду залежить рівень прибутковості підприємства, його здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати стаке зростання.

Протягом 2022 року підприємство функціонувало в умовах підвищених ризиків через нестабільність поставок, що стало причиною зменшення обсягу продажу до 259 875 грн. У цей період основними завданнями були забезпечення наявності базових товарів та мінімізація логістичних витрат.

У 2023 році ситуація стабілізувалась: підприємству вдалося розширити асортимент і збільшити обсяги закупівель, що призвело до зростання обсягу продажу до 348 210 грн. Це зростання супроводжувалося оптимізацією складських процесів, зокрема впровадженням електронної системи обліку товарних залишків і покращенням умов зберігання [15].

У 2024 році обсяг продажу зріс до 412 580 грн. Зміни у поведінці споживачів, акцент на товарах гігієнічного та дезінфекційного призначення, а також посилення рекламної діяльності дали змогу підприємству утримати позитивну динаміку. Завдяки активному впровадженню принципів логістики вдалося підвищити обіговість товарів, зменшити середній час перебування продукції на складі та скоротити витрати на логістику відносно до загального обсягу реалізації.

Аналіз динаміки показників свідчить про поступове покращення логістичних процесів, що відбулося у зростанні рівня обігу товарів із 5,7 разів у 2022 році до 7,2 разів у 2024 році. Підприємству вдалося не тільки наростити обсяги продажу, а й ефективно контролювати витрати на логістику, утримуючи їх на рівні близько 10 % від обсягу реалізації.

Таблиця 2.1.

Показники діяльності ФОП «Могіленко О. Г.» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг продажу, грн.	259 875	348 210	412 580
Середній залишок товару, грн	45 600	53 400	61 250
Рівень обігу товарних запасів	5,7	6,5	7,2
Кількість постачальників	3	4	5
Витрати на логістику, грн	26 500	33 200	39 750

Джерело: звітні дані підприємства.

На рисунку нижче відображено динаміку обсягів продажу та витрат на логістику у 2022–2024 роках (рис. 2.1). Як бачимо на графіку, темпи зростання обсягів продажу перевищували темпи зростання витрат на логістику, що є свідченням підвищення ефективності управління ресурсами у магазині побутової хімії ФОП «Могіленко О. Г.».

Одним із найважливіших аспектів ефективного управління ресурсами стало вдосконалення підходів до планування товарних запасів [15]. У 2022 році, в умовах дефіциту окремих груп товарів і порушення логістичних ланцюгів, підприємство змушене було утримувати підвищений рівень складських запасів. Це збільшувало витрати на зберігання та ризик псування продукції, особливо для миючих та дезінфікуючих засобів з обмеженим терміном придатності. У 2023 році впровадження електронної системи обліку дозволило точніше планувати обсяги закупівель. Підприємство орієнтувалося на фактичні дані про продажі за попередні періоди, що сприяло оптимізації товарних залишків.

Середній залишок товару скоротився відносно до обсягу продажу, а обіговість запасів зросла на 13 %. У 2024 році відбувся подальший розвиток логістичної системи підприємства: було укладено прямі контракти з двома

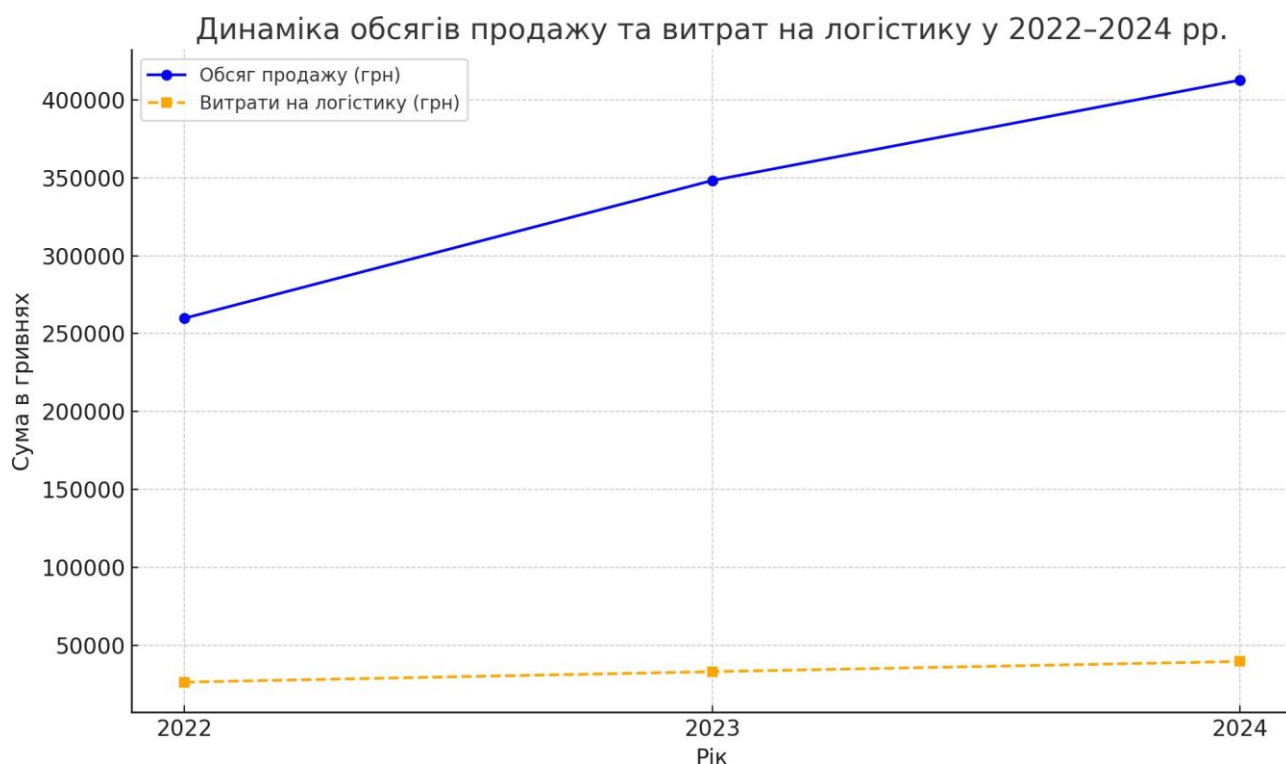


Рис. 2.1. Динаміка обсягів продажу та витрат на логістику у 2022–2024 р.р.
Джерело: звітні дані підприємства.

великими постачальниками, що дозволило скоротити середній термін доставки товару з 7 до 4 днів. Це, у свою чергу, забезпечило можливість оперативного поповнення запасів за необхідності, зменшивши потребу у великому складському резерві.

Для порівняльного аналізу ефективності використання ресурсів розглянемо співвідношення витрат на логістику до обсягу продажу у 2022–2024 роках. Як видно з даних таблиці, частка витрат на логістику у структурі продажу поступово зменшувалася, незважаючи на абсолютне зростання витрат. У 2022 році логістика складала понад 10 % від доходу, тоді як у 2023–2024 роках цей показник залишався на рівні близько 9,5 %, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

На рисунку нижче представлено графік динаміки частки витрат на логістику у загальному обсязі продажів.

Загалом, зниження частки логістичних витрат у структурі доходів на фоні зростання обсягів продажу свідчить про те, що ФОП «Магазин побутової хімії» успішно адаптував свої логістичні стратегії до змін ринкового середовища.

Порівняльний аналіз витрат на логістику у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Витрати на логістику, грн.	26 500	33 200	39 750
Обсяг продажу, грн.	259 875	348 210	412 580
Частка логістики у продажу, %	10,2%	9,5%	9,6%

Джерело: звітні дані підприємства.

Підприємство змогло підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити витрати на доставку та зберігання одиниці продукції, що позитивно позначилося на загальній рентабельності діяльності.

Таким чином, логістика стала не лише підтримуючою, але й стратегічною функцією управління ресурсами, сприяючи зростанню конкурентоспроможності підприємства у 2022–2024 роках.

У період 2022–2024 років ФОП «Могіленко О. Г.» активно зіткнувся з низкою логістичних ризиків, зумовлених як зовнішніми факторами (військові дії, порушення глобальних логістичних ланцюгів, інфляційні процеси), так і внутрішніми особливостями ринку побутової хімії. Основними загрозами стали затримки у постачанні товарів, дефіцит окремих видів продукції, зростання вартості транспортування через подорожчання палива.

У відповідь на ці виклики підприємство, на основі рекомендацій науковців, розробило комплекс заходів для мінімізації ризиків [16,17]:

- здійснено диверсифікацію постачальників (розширено їх кількість із 3 до 5), що дозволило зменшити залежність від окремих каналів постачання;
- створено резервні запаси найбільш затребуваної продукції для забезпечення стабільної роботи навіть у разі затримок постачання;

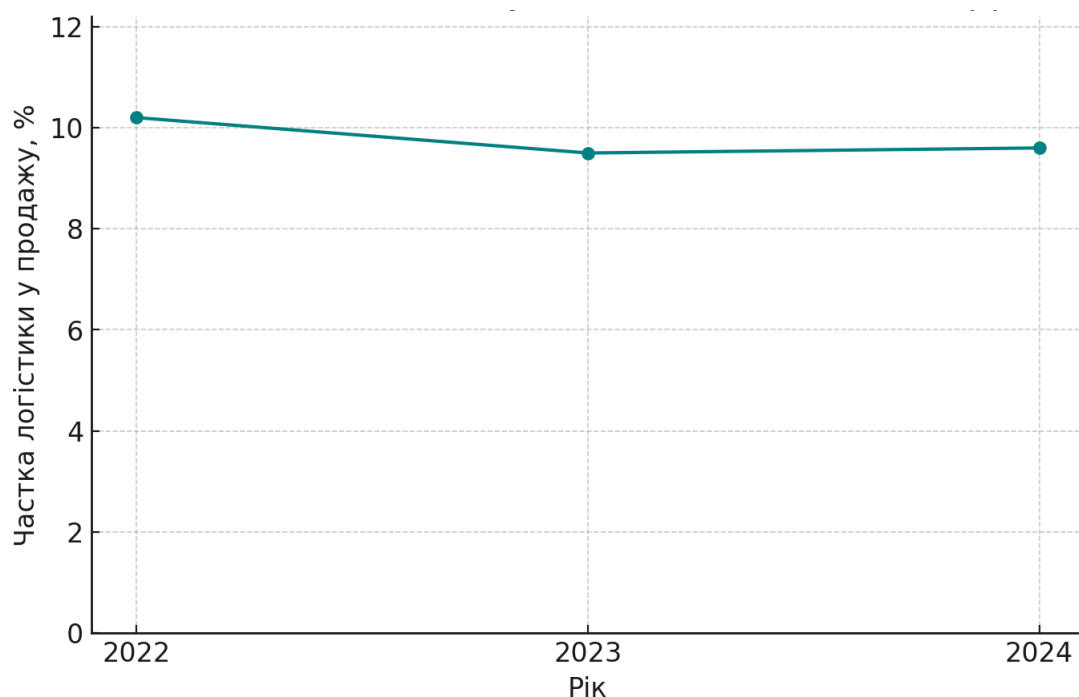


Рис. 2.2. Динаміка частки витрат на логістику у загальному обсязі продажів ФОП «Магазин побутової хімії» за 2022–2024 роки.

Джерело: звітні дані підприємства.

- переглянуто умови договорів із постачальниками з урахуванням можливості гнучкого коригування обсягів і термінів поставок.

Таким чином, оцінка і проактивне управління ризиками стали важливим елементом підвищення стійкості логістичної системи підприємства.

Військові дії, що тривають в Україні з 2022 року, суттєво вплинули на логістичну діяльність ФОП «МОгіленко О. Г.». Перш за все, вони спричинили порушення транспортних маршрутів, ускладнивши постачання товарів і змусивши підприємство оперативно шукати альтернативні логістичні рішення. Втрата доступу до частини постачальників, а також небезпека транспортування через зони бойових дій призвели до затримок і перебоїв у забезпеченні складу.

Крім того, війна зумовила суттєве зростання витрат на логістику: підвищення цін на паливо, страхівку вантажів та оренду складських приміщень у більш безпечних регіонах змусило підприємство переглядати свої фінансові плани та шукати можливості для оптимізації витрат. Зміни торкнулися також структури товарного асортименту: через нестабільність постачання окремих товарів зросла потреба у формуванні стратегічних запасів найпопулярніших позицій [15].

У цих умовах важливим елементом управління стало посилення контролю

за наявності продукції та планування поставок на основі оновлених оцінок ризиків. Підприємство активізувало співпрацю з надійними постачальниками, налагодило використання електронних систем моніторингу залишків і поставок, а також приділило більше уваги гнучкості логістичних ланцюгів. Внаслідок адаптації до нових реалій ФОП «Магазин побутової хімії» змогло зберегти безперервність роботи та підтримати стабільність обсягів продажу навіть у складних зовнішніх умовах. Для кращого розуміння характеру цих змін у таблиці 2.3 узагальнено основні напрями впливу та заходи реагування, які були впроваджені підприємством.

Таблиця 2.3.

Основні наслідки військових дій для логістики ФОП «Могіленко О. Г.»

Напрямок впливу	Характеристика впливу	Заходи реагування
Порушення транспортних маршрутів	Затримки постачання, перебої в логістичних ланцюгах	Перепланування маршрутів, вибір альтернативних шляхів
Зростання вартості логістики	Підвищення витрат на транспортування, страхування та оренду складів	Оптимізація витрат, переговори з партнерами
Дефіцит товарів	Скорочення доступності окремих груп продукції через порушення поставок	Формування стратегічних запасів найбільш затребуваних товарів
Зміна структури асортименту	Збільшення попиту на дезінфікуючі засоби та товари першої необхідності	Перегляд закупівельної політики
Підвищення ризиків постачання	Нестабільність роботи окремих постачальників, залежність від зовнішніх чинників	Розширення бази постачальників, укладання прямих контрактів

Джерело: узагальнено автором на основі [18].

Таким чином, адаптація до нових логістичних реалій вимагала від підприємства гнучкості, оперативності у прийнятті рішень та проактивного управління ризиками. Вжиті заходи дозволили підприємству не тільки мінімізувати негативний вплив зовнішніх чинників, але й закласти основу для подальшого розвитку логістичної системи в умовах високої невизначеності.

Цифровізація процесів управління ресурсами стала одним із ключових факторів підвищення ефективності логістичних операцій ФОП «Могіленко О. Г.». У 2023 році було впроваджено електронну систему обліку товарних запасів, яка забезпечила актуалізацію даних у реальному часі, контроль за залишками продукції та своєчасне поповнення складів. Крім того, автоматизація відстеження поставок дозволила оперативно реагувати на зміни у логістичних маршрутах та уникати затримок. Запровадження CRM-системи дало змогу краще координувати взаємодію з постачальниками, аналізувати їхню надійність та будувати довгострокові партнерські відносини. Ці заходи сприяли підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, зниженню людських помилок та оптимізації операційних витрат.

У 2024 році ФОП «Магазин побутової хімії» розпочав впровадження екологічно орієнтованих практик у своїй логістичній діяльності, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку. Зокрема, при виборі постачальників пріоритет віддавався тим партнерам, які застосовують мінімальну упаковку або екологічні матеріали для пакування продукції. Оптимізація маршрутів доставки дозволила скоротити споживання пального і знизити рівень викидів вуглекислого газу. На рівні складу впроваджувалися заходи зі зменшення енергоспоживання та ефективного використання складських площ. Такі дії не лише знижують екологічний слід підприємства, а й сприяють формуванню позитивного іміджу серед споживачів, які все більше цінують відповідальне ставлення бізнесу до довкілля [19].

Одним із важливих напрямів управління ресурсами стало активне формування стратегічних партнерств із ключовими постачальниками. Перехід від разових угод до довгострокового співробітництва дав змогу підприємству забезпечити стабільність цін, покращити умови поставок та отримувати продукцію з меншими часовими затратами. Укладення прямих контрактів із виробниками дозволило уникнути зайвих витрат на посередників, що позитивно вплинуло на рівень логістичних витрат. Додатково підприємство проводило оцінку постачальників за такими критеріями, як швидкість обробки замовлень, якість продукції, гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Ефективне управління

постачальниками стало важливою передумовою для підвищення конкурентоспроможності ФОП «Магазин побутової хімії».

Для комплексного аналізу стану управління ресурсами у ФОП «Магазин побутової хімії» на засадах логістики доцільним є використання методу SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості і загрози, що можуть впливати на ефективність логістичних процесів. Результати проведеного SWOT-аналізу подані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз управління ресурсами у магазині побутової хімії
на засадах логістики**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Використання логістичних підходів для оптимізації постачання та запасів. – Гнучкість у прийнятті управлінських рішень. – Невеликий обсяг товарів дозволяє оперативно контролювати рух ресурсів. – Тісні взаємовідносини з постачальниками, що забезпечує стабільність поставок. – Орієнтація на потреби постійних клієнтів і персоналізований сервіс.	- обмежені фінансові ресурси для впровадження сучасних логістичних технологій. – Низький рівень автоматизації обліку ресурсів та запасів. – Залежність від обмеженої кількості постачальників. – Низька обізнаність про сучасні логістичні тренди та інструменти.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Використання цифрових технологій для управління логістикою (CRM-системи, облік запасів). – Розширення асортименту товарів за рахунок кооперації з новими постачальниками. – Запровадження послуг доставки товарів клієнтам. – Підвищення ефективності ресурсного управління через оптимізацію складських процесів.	– Підвищення конкуренції з боку великих торговельних мереж та онлайн-магазинів. – Зростання витрат на логістику через коливання цін на паливо та транспортні послуги. – Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність населення. – Можливі перебої у постачанні через зовнішні ризики (форс-мажори, зміна умов співпраці).

Джерело: розроблено на основі даних підприємства.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ФОП «Магазин побутової хімії» має ряд внутрішніх переваг, зокрема гнучкість управління, ефективну взаємодію з постачальниками та застосування базових логістичних підходів у ресурсному менеджменті. Водночас обмежені фінансові можливості та недостатній рівень автоматизації облікових процесів становлять певні слабкі сторони підприємства.

Серед зовнішніх можливостей варто виділити перспективи цифровізації логістичних операцій, розширення асортименту та вдосконалення сервісу для споживачів. Проте підприємство має бути готовим до викликів, серед яких — посилення конкуренції, економічні ризики та зростання витрат на логістичні послуги.

Таким чином, удосконалення логістичного управління ресурсами з урахуванням виявлених сильних сторін і можливостей дозволить ФОП «Магазин побутової хімії» підвищити свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Отже, на основі аналізу можна зробити висновок, що заходи з удосконалення логістичних процесів у ФОП «Магазин побутової хімії» у 2022–2024 роках дозволили:

- скоротити відносні витрати на логістику;
- покращити обіговість товарних запасів;
- оптимізувати складські процеси;
- зміцнити партнерські відносини з постачальниками;
- забезпечити стабільність поставок навіть в умовах загальної нестабільності ринку.

Надалі підприємству доцільно розглядати можливості подальшої автоматизації логістичних операцій, використання аналітичних систем прогнозування попиту та розвитку системи багатоканальної дистрибуції для підвищення гнучкості постачання.

Таким чином, у другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз управління ресурсами у ФОП «Магазин побутової хімії» на засадах логістики. Дослідження показало, що підприємство активно впроваджує логістичні підходи для підвищення ефективності своєї діяльності, оптимізації витрат і забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового

середовища.

Було встановлено, що магазин ФОП «Могіленко О. Г.» має чітку організаційну структуру, орієнтовану на ефективне управління процесами постачання, зберігання та реалізації товарів. Завдяки впровадженню елементів логістики, таких як оптимізація закупівель, електронний облік товарних запасів та планування постачань відповідно до прогнозованого попиту, підприємству вдалося значно покращити ключові показники діяльності. Зокрема, протягом 2022–2024 років спостерігалось зростання обсягів продажу, підвищення обіговості товарних запасів та зниження частки витрат на логістику в структурі доходів.

Аналіз також виявив здатність підприємства ефективно адаптувати свою логістичну систему до зовнішніх викликів, таких як війна в Україні, порушення постачань та інфляційні процеси. Розширення бази постачальників, вдосконалення договірних відносин та активне управління логістичними ризиками дозволили зберегти безперервність діяльності та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, досвід магазину побутової хімії ФОП «Могіленко О. Г.» підтверджує важливість впровадження сучасних логістичних підходів у діяльність малого бізнесу як необхідної умови для забезпечення ефективного управління ресурсами, мінімізації витрат і підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ У ФОП «МАГАЗИН ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ»

Управління ресурсами підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. В умовах динамічного ринку і зростаючої конкуренції традиційні методи управління виявляються недостатньо ефективними. Тому виникає необхідність застосування логістичних підходів, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищити оперативність прийняття рішень, мінімізувати витрати і забезпечити високу якість обслуговування клієнтів [20].

Логістика, орієнтуючись на раціональне планування, організацію, контроль і регулювання руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, дає змогу значно покращити процес управління ресурсами. Використання логістичних принципів у діяльності ФОП «Могіленко О. Г.» дозволить ефективніше координувати роботу із закупівлі товарів, їх зберігання, обліку та реалізації, а також сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства [21, с. 109].

Щоб покращити ситуацію в управлінні ресурсами ФОП «Магазин побутової хімії», необхідно впровадити низку заходів, спрямованих на оптимізацію та автоматизацію логістичних процесів. Детально розглянемо кожен з цих заходів.

1. Оптимізація товарних запасів. Оптимізація товарних запасів є одним з найважливіших аспектів ефективного управління ресурсами. Для цього необхідно застосувати методи прогнозування попиту, що дозволяють точніше передбачити потреби в товарах на основі даних про історичні продажі, сезонність, тренди та поведінку покупців. Це дасть змогу уникнути надмірних запасів або, навпаки, дефіциту товарів.

Одним із ефективних підходів є застосування принципу «Just in time» (точно вчасно), який полягає в тому, що товар постачається на склад лише тоді, коли він необхідний для продажу [22]. Цей метод допомагає мінімізувати обсяги

непотрібних товарів на складі, зменшуючи витрати на їх зберігання і забезпечуючи своєчасне поповнення асортименту. Водночас цей підхід дозволяє підтримувати необхідний рівень запасів для задоволення потреб клієнтів, не створюючи надмірних складських резервів.

2. Автоматизація облікових процесів. Автоматизація обліку товарних залишків та управлінських процесів значно підвищує ефективність і зменшує ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором [23]. Впровадження сучасного програмного забезпечення для автоматичного обліку товарів дозволить відслідковувати залишки на складі в реальному часі. Системи автоматизованого обліку дозволяють:

- Контролювати закупівлі та продажі.
- Оперативно коригувати плани постачань.
- Формувати звіти для аналізу ефективності роботи підприємства.

Це значно прискорює обробку інформації та зменшує час, необхідний для прийняття рішень. Крім того, автоматизовані системи здатні аналізувати дані про продажі, попит та запаси, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію закупівель і поповнення складу.

3. Побудова ефективної взаємодії з постачальниками. Розбудова тісних і ефективних зв'язків з постачальниками є ключовим елементом логістичної стратегії. Для цього необхідно створити систему регулярної комунікації, яка забезпечить оперативний обмін інформацією між підприємством і постачальниками. Сучасні технології, такі як електронний обмін даними, дозволяють автоматизувати процес замовлень, підтверджень доставки та інші аспекти взаємодії з постачальниками [24].

Укладання договорів на гнучких умовах також є важливим етапом. Це дозволяє враховувати можливі коливання попиту та змінювати обсяги постачань в залежності від ситуації на ринку. Такі підходи забезпечують своєчасне надходження товарів на склад, зменшують затримки з доставкою та дозволяють зберігати необхідний рівень запасів на складі, мінімізуючи витрати на їх зберігання.

4. Впровадження системи логістичних показників ефективності. Щоб оцінити ефективність логістичних процесів та вчасно коригувати стратегію управління ресурсами, необхідно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI). Серед основних показників можна виділити наступні [25]:

- оборотність запасів: показник, що відображає, як швидко товар переміщається зі складу до клієнта. Це важливо для оцінки ефективності використання запасів та їхнього обігу;
- середній час постачання: час, необхідний для доставки товару від постачальника до складу підприємства. Швидкість постачання безпосередньо впливає на ефективність управління запасами;
- рівень задоволення замовлень клієнтів: показник, який відображає, наскільки точно та вчасно підприємство виконує замовлення своїх клієнтів. Високий рівень задоволення клієнтів позитивно впливає на репутацію підприємства і його конкурентоспроможність.

Регулярний моніторинг цих показників дозволить своєчасно коригувати стратегії та процеси, виявляти слабкі місця і підвищувати ефективність логістичних операцій.

Для забезпечення ефективного управління ресурсами у ФОП «Магазин побутової хімії» пропонується розробка комплексної логістичної системи, що базується на трьох основних модулях: інформаційному, організаційному та технічному. Кожен із цих модулів має важливу роль у забезпеченні безперебійного функціонування підприємства, оптимізації витрат і підвищенні конкурентоспроможності [26].

Інформаційний модуль є ключовим елементом для забезпечення централізованого обліку та управління всіма ресурсами підприємства. Для цього пропонується впровадження ERP-системи, яка дозволить автоматизувати всі основні процеси — від закупівлі товарів до обліку фінансів [27]. Впровадження CRM-системи дасть змогу збирати дані про клієнтів, що допоможе прогнозувати їх потреби і здійснювати закупівлі більш ефективно.

Переваги ERP та CRM-систем для ФОП «Могіленко О. Г.»

Параметр	ERP-система	CRM-система
Автоматизація процесів	Закупівлі, облік, продажі, фінанси	Взаємодія з клієнтами, маркетингові кампанії
Полегшення управління	Центральне керування даними	Персоналізація обслуговування клієнтів
Прогнозування попиту	Оптимізація закупок на основі аналізу	Аналіз поведінки клієнтів для підвищення ефективності

Джерело: розроблено на основі [27. 28].

Організаційний модуль фокусується на чіткому розподілі обов'язків серед персоналу. Визначення відповідальних осіб за кожен етап логістичного ланцюга, від закупівлі до обліку, сприятиме підвищенню оперативності та точності. Для досягнення ефективності важливо розподілити обов'язки між відділами закупівлі, складу, продажу та обліку таким чином, щоб уникнути затримок і помилок у кожному процесі [28].

Технічний модуль спрямований на оптимізацію процесів через впровадження сучасних технологій. Використання штрих-кодів для обліку товарів, мобільних сканерів та додатків дозволить здійснювати постійний моніторинг товарних запасів у реальному часі. Такий підхід дасть змогу значно скоротити час на інвентаризацію, знизити ймовірність помилок і оптимізувати зберігання товарів.

Таблиця 3.2.

Вигоди від використання штрих-кодів та мобільних сканерів

Параметр	До впровадження	Після впровадження
Час на інвентаризацію	5 годин	1 година
Помилки в обліку	5%	0.5%
Витрати на складські послуги	Високі	Знижуються на 20%

Джерело: розроблено на основі [27. 28].

Впровадження запропонованої логістичної системи для управління ресурсами у ФОП «Могіленко О. Г.» дозволить досягти суттєвих економічних вигод. Зокрема, зменшення обсягів товарних запасів на 20% забезпечить економію на витратах на зберігання товарів. Це дозволить знизити витрати, які йдуть на складські послуги, а також забезпечити більш ефективне використання складських площ [29].

Автоматизація обліку товарів за допомогою ERP та CRM-систем дозволить знизити витрати на заробітну плату працівників облікового відділу. Оскільки більшість операцій буде здійснюватися автоматично, значно зменшиться потреба у залученні людських ресурсів для виконання рутинних задач. Це дасть можливість спрямувати зекономлені кошти на інші важливі напрямки діяльності підприємства.

Оптимізація процесу роботи з постачальниками дозволить скоротити час на доставку товарів, що сприятиме підвищенню оборотності запасів. Це, у свою чергу, дозволить зменшити кількість товарів, що перебувають на складі, а отже, збільшити швидкість їх реалізації.

Кінцевою метою діяльності підприємства в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому дуже важливо під час планування стратегії розвитку врахувати усі фактори й аспекти подальшого розвитку для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку та забезпечення певного рівня прибутковості. Водночас при стратегічному плануванні маємо низку особливостей, специфічних аспектів, які треба враховувати для фінансового забезпечення насамперед сталого розвитку підприємства [30].

Для розробки адекватної стратегії особливого значення набуває ефективно проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства, результати якого використовуються для прийняття управлінських рішень щодо попередження збитковості і забезпечення розвитку підприємства.

Фінансовий аналіз є ланкою, яка поєднує розробку управлінських рішень і діяльність підприємства. Саме за допомогою фінансового аналізу можна визначити величину і динаміку фінансових ресурсів, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, виплачувати дивіденди, здійснювати інвестиції в

основні засоби, покривати поточні фінансові потреби, тобто можна проаналізувати ефективність грошових потоків, де б доходи перевищували витрати не лише в поточному періоді, а й у майбутньому [25].

На підприємстві застосовують дві стратегії розвитку, а саме стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розширення цільового ринку.

Для збільшення об'ємів реалізації продукції необхідно вжити заходи щодо розповсюдження інформації про підприємство та запровадити нову форму торгівлі – створити інтернет-сайт.

Торгівля товарами через інтернет є дуже зручною для споживачів, економить час на придбання товарів і дивлячись на ситуацію в наш час є досить актуальною. Замовлення можуть бути здійснені на безпосередньо на сайті або ж за контактним телефоном, якщо потрібна більш детальна інформація про товар, його характеристики та способи доставки замовлення.

Споживач може попередньо оплатити замовлення або ж здійснити оплату після отримання товару. Попередньо замовлені товари можуть бути доставлені на будинок або вручені покупцю в магазині. Особливо зручний цей метод продажу товарів для жителів невеликих населених пунктів, можуть замовити товари не втрачаючи при цьому час на поїздки в інші населені пункти для їх придбання [31].

Аналіз ринку та конкурентів:

Проведіть детальний аналіз ринку з метою виявлення основних конкурентів та їх сильних і слабких сторін.

Визначте позиціонування магазину на ринку, його унікальні торгові пропозиції (УТП).

Асортимент та якість продукції:

Розширте асортимент товарів, додаючи нові та популярні бренди.

Ретельно контролюйте якість продукції, забезпечуючи відповідність усім санітарним та гігієнічним нормам.

Цінова політика:

Оптимізуйте цінову політику, проводячи регулярні акції, знижки та бонусні програми для постійних клієнтів.

Використовуйте диференційовану систему ціноутворення, щоб задовольнити різні сегменти ринку.

Маркетинг та реклама:

Активно використовуйте різні канали маркетингу: соцмережі, контекстну рекламу, електронну пошту [6].

Створіть власний веб-сайт і забезпечте його зручне використання: інтернет-магазин, відгуки клієнтів, блоги з корисними порадами.

Розробіть програми лояльності для залучення та утримання клієнтів.

Покращення обслуговування клієнтів:

Навчіть персонал професійного спілкування та консультування клієнтів.

Запровадьте систему збору зворотного зв'язку від клієнтів і оперативно реагуйте на отримані відгуки.

Логістика та управління запасами:

Оптимізуйте логістичні процеси для забезпечення своєчасних поставок.

Використовуйте сучасні системи управління запасами для контролю за кількістю та обсягом товарів на складі.

Розвиток партнерських відносин:

Встановіть партнерські зв'язки з надійними постачальниками і виробниками продукції.

Розгляньте можливість співпраці з іншими підприємствами для проведення спільних маркетингових активностей.

Використання нових технологій:

Впровадьте сучасні технології управління та автоматизації бізнес-процесів [30].

Використовуйте CRM-систему для управління взаєминами з клієнтами.

Впровадження даних рекомендацій допоможе підвищити конкурентоспроможність ФОП «Магазин побутової хімії», забезпечити стабільне зростання обсягів продажу та покращити задоволеність клієнтів.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на фінансові показники підприємства. Очікується зростання прибутку завдяки зменшенню витрат на управління запасами та підвищенню оборотності товарів. Це також дозволить знизити витрати на логістичні послуги, підвищити рентабельність та загальну ефективність бізнесу.

Отже, впровадження сучасних логістичних підходів у процес управління ресурсами магазину побутової хімії» ФОП «Могіленко О. Г.» є важливим кроком для підвищення ефективності діяльності підприємства. Оптимізація товарних запасів, автоматизація облікових процесів, налагодження ефективної взаємодії з постачальниками та введення системи логістичних показників дозволить значно покращити управління ресурсами.

Зокрема, застосування методів прогнозування попиту та принципу «Just in time» сприятиме зменшенню витрат на зберігання товарів та своєчасному поповненню асортименту, що знижує ризик як дефіциту, так і надмірних запасів. Автоматизація обліку та контролю товарних залишків зменшить кількість помилок і пришвидшить прийняття рішень, а побудова системи комунікації з постачальниками дозволить забезпечити стабільність поставок.

Важливою складовою є впровадження ключових показників ефективності, що дозволяють моніторити й оцінювати результативність логістичних процесів і коригувати стратегію управління ресурсами в реальному часі. Впровадження ERP та CRM систем підвищить рівень автоматизації, оптимізує процеси та забезпечить кращу взаємодію з клієнтами.

Розробка комплексної логістичної системи на основі трьох основних модулів (інформаційного, організаційного та технічного) дозволить підприємству досягти високої ефективності, скоротити витрати на складування та логістичні послуги, а також підвищити загальну конкурентоспроможність. Використання сучасних технологій, таких як штрих-коди та мобільні сканери, дозволить значно скоротити час інвентаризації та знизити ймовірність помилок в обліку.

Завдяки запропонованим заходам ФОП «Могіленко О. Г.» зможе значно підвищити свою фінансову ефективність, знизити витрати та забезпечити стабільне зростання. У довгостроковій перспективі це сприятиме поліпшенню фінансових результатів та загальної рентабельності підприємства, що є важливим фактором для його сталого розвитку на конкурентному ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було підтверджено важливість ефективного управління ресурсами на підприємствах, зокрема малих, для забезпечення їх конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Логістичний підхід до організації управлінських процесів виявився надзвичайно актуальним для малого бізнесу, зокрема для ФОП «Магазин побутової хімії», де його впровадження дозволяє значно знизити витрати та підвищити ефективність роботи.

У першому розділі роботи було доведено, що сучасні принципи управління ресурсами, засновані на логістичних технологіях, можуть стати ефективним інструментом для оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Це дозволяє забезпечити стійке функціонування та адаптацію до змін на ринку, що є особливо важливим в умовах нестабільності економіки та постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

У другому розділі проведено аналіз управління ресурсами у ФОП «Магазин побутової хімії». Дослідження показало, що підприємство стикається з проблемами в управлінні ресурсами через недостатню оптимізацію процесів, що знижує ефективність роботи. Особливо гостро стоїть питання постачання і зберігання товарів, а також контролю витрат. Відзначено, що недостатнє застосування логістичних технологій у підприємстві призводить до перевитрат та зниження рівня обслуговування клієнтів.

Третій розділ присвячений розробці шляхів удосконалення управління ресурсами на засадах логістики. Пропозиції включають впровадження більш ефективних методів прогнозування попиту, автоматизацію обліку і контролю за запасами, а також удосконалення процесів логістичного планування. Важливим є створення системи зворотного зв'язку з клієнтами для покращення обслуговування та оптимізації витрат.

Зазначено, що для підвищення ефективності управління ресурсами у магазині побутової хімії ФОП «Могіленко О. Г.» необхідно впровадити логістичні стратегії, що дозволяють скоротити витрати та підвищити рівень обслуговування споживачів. Також, доцільно удосконалити систему постачання і

зберігання товарів, забезпечивши безперервність цих процесів і мінімізацію витрат.

На основі проведених досліджень можна сформулювати наступні пропозиції:

1. Впровадити комплексну систему управління запасами, яка дозволить знизити витрати на зберігання та забезпечити своєчасне поповнення товарних запасів.
2. Розробити автоматизовану систему моніторингу і управління логістичними процесами для оптимізації робочих потоків.
3. Підвищити ефективність комунікацій з постачальниками та клієнтами для покращення прогнозування попиту та зниження витрат на транспортування.
4. Інвестувати у впровадження нових інформаційних технологій, що сприятимуть більш точному контролю за запасами та зменшенню адміністративних витрат.

Ці пропозиції дозволять магазину побутової хімії ФОП «Могіленко О. Г.» не тільки підвищити ефективність ресурсного забезпечення, але й забезпечити сталий розвиток у сучасних економічних умовах.

Крім того, необхідно врахувати важливість постійного моніторингу і коригування логістичних стратегій, що дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни на ринку, зберігаючи при цьому оптимальний рівень ресурсного забезпечення. Впровадження зазначених змін допоможе підвищити конкурентоспроможність ФОП «Могіленко О. Г.», забезпечивши йому можливість успішно функціонувати та розвиватися навіть в умовах економічної нестабільності.

Враховуючи особливості малих підприємств, пропоновані заходи спрямовані на досягнення максимального ефекту при мінімальних витратах, що є критично важливим для бізнесу такого масштабу. Тому реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише знизити витрати, а й підвищити якість обслуговування клієнтів, що є важливим фактором для розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

1. Дорошкевич Д. В. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації. Ефективна економіка, 2013. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/? op= 1&z=3282](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3282)
2. Управління ресурсами на підприємства: монографія / за заг. ред.. к. е. н., проф. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2014. 418 с.
3. Франів І. А., Хархаліс І. М. Інноваційні підходи до управління логістичними системами розподілу продукції. *Економіка та суспільство*. Мукачєво. 2024. Вип. 61
4. Акулюшина М. О., Пітеров В. О. Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 72. URL: [https://economyandsociety.in.ua/index. php/journal/ article/ view/5713/5655](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5713/5655)
5. Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. Основи логістики: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2017. 129 с. .
6. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівський державний ун-т внутрішніх справ, 2020. 440 с.
7. Луценко І. С. Логістичне управління запасами: навч. посіб. К.: КПІ ім.. І. Сікорського, 2021 69 с.
8. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок. Х.: ХНЕУ ім.. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
9. Максичка А. Ю., Ковбаса О. М. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 62. URL: [https://economyandsociety.in.ua/index. php/journal/ article/ view/4034/3964](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4034/3964)
10. Самодай В. П., Донський М. Л., Гладун М. В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 55. URL: [https://economyandsociety.in.ua/index. php/journal/ article/view/ 2848/2772](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2848/2772)
11. Литовченко О. Ю., Шуміло О. С., Присяч К. Л.. Сучасні методи логістики як інструмент підвищення ефективності підприємницьких рішень в

епoxy цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 68.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5085/5032>

12. Пурій Г. М. Інформаційні технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка, 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf.

13. Тюріна Н. М. Логістика. К.: Центр учбової літератури, 2022. 392 с.

14. Міжнародна логістика. Електронний підручник / за науковою редакцією професора Сохацької О. М. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 370 с.

15. Ляліна Н. С., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Панчук А. С. Теоретичні основи логістичного управління запасами. Економіка та управління підприємствами, 2020. Вип. 43. С. 206-210.

16. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 18. С. 402-410. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/56.pdf

17. Мохонько Г. А., Приліпота А. Д. Особливості стратегічного управління транспортною логістикою кондитерських підприємств. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3088/3011>

18. Семенда Д. К., Семенда О. В. Роль та важливість логістики у розвитку комерційної діяльності підприємств. Бізнес-навігатор, 2025. Вип. 1(78). С. 87-94. URL: https://www.researchgate.net/publication/388780322_ROLE_I_ZNACENNA_LOGISTIKI_V_ROZVITKU_KOMERCIJNOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTV

19. Рижова В. Оптимізація логістичних процесів в інтегрованих підприємствах аграрного виробництва. Візник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, 2024. №3. С.480-485.

20. Корінь В. М. Логістика та її роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємств. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9218/1/Korin%27.pdf>.

21. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система підприємства. Економіка та управління підприємствами, 2020. Вип. 41. С. 108-111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/20.pdf

22. Серета Н. М. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах невизначеності. Економіка та суспільство, 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5475/5414>
23. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ, 2010. 227 с.
24. Артамонова Н. С., Акулюшина М. О. Управління витратами: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2018. 120 с.
25. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика: підручник. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
26. Труніна І. М., Пряхіна К. А. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. Центрально-український науковий вісник. Економічні науки, 2022. Вип. 8(41). С. 234-244.
27. Смоляр Л. Г., Жигалкевич Ж. М., Тюх М. О. Управління логістичною діяльністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2022. № 1. С. 5-11.
28. Желажівська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2022. №4. С.50-55.
29. Heizer J., Render B. Operations Management Sustainability and Supply Chain Management. Pearson. 2019. 720 p.
30. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management Strategy Planning and Operation. Pearson Education. 2018. 600 p.
31. Slack N., Brandon-Jones A., Johnston R. Operations Management. Pearson Education. 2019. 752 p.