

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

НЕЧИПОРУК Нестор Валентинович

УДК 658.5:658.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення логістичного управління ПрАТ «Ліктрави»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
КРАВЧУК Ірина Ігорівна
Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Нечипорук Н.В. Удосконалення логістичного управління ПрАТ «Ліктрави». – *Рукопис*.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні основи логістичного управління підприємством. Проаналізовано сучасний стан та запропоновано напрями удосконалення логістичного управління ПрАТ «Ліктрави». Обґрунтовано інструментарій та розраховано економічний ефект від впровадження ERP/SCM-систем на підприємстві.

Ключові слова: менеджмент, логістичне управління, логістичні рішення, логістична система, ERP/SCM-система, цифровізація, фармацевтична галузь.

SUMMARY

Nechyporuk N.V. Improving the logistics management of PJSC «Liktravy». – *Manuscript*.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical and methodological foundations of logistics management at the enterprise. The current state is analyzed and directions for improving logistics management at PrJSC «Liktravy» are proposed. The tools are substantiated and the economic effect of implementing ERP/SCM systems at the enterprise is calculated.

Keywords: management, logistics management, logistics solutions, logistics system, ERP/SCM system, digitalization, pharmaceutical industry.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....		7
1.1. Сутність, завдання та функції логістичного управління підприємством.....		7
1.2. Методична платформа логістичного управління підприємством.....		10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»		12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....		12
2.2. Оцінка ефективності логістичної системи підприємства.....		15
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЛІКТРАВИ».....		21
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення логістичного управління на підприємстві		21
3.2. Економічна ефективність впровадження ERP/SCM-систем....		23
ВИСНОВКИ		25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		27
ДОДАТКИ.....		32

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах зростаючої конкуренції на фармацевтичному ринку, посилення регуляторних вимог до якості продукції, нестабільної економічної ситуації та логістичних викликів, зумовлених воєнними діями, ефективність логістичного управління набуває особливої стратегічної значущості. Особливо це питання стосується виробників фітотерапевтичної продукції, діяльність яких безпосередньо залежить від сезонності сировини, складних умов зберігання та високих стандартів GMP. Удосконалення логістичного управління дозволить не лише зменшити витрати й ризики, але й підвищити рівень сервісу, забезпечити надійність постачань та посилити позиції підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що проблематика логістичного управління підприємств залишається в фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують: О. Андрусь, В. Бабайлов, М. Багорка, О. Бездітко, О. Громова, О. Ковалик, І. Кравчук, І. Курінна, С. Лавриненко, Н. Михаліцька, М. Місевич, Л. Олексенко, І. Поліщук, О. Присяжнюк, Л. Тарасович та ін. [1–31; 34–45]. Водночас, дослідження цього питання є важливим для адаптації підприємств до змінних ринкових умов і зростаючої конкуренції, впровадження нових логістичних технологій в систему менеджменту.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення логістичного управління ПрАТ «Ліктрави». Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- обґрунтувати сутність, завдання та функції логістичного управління підприємством;
- охарактеризувати методичну платформу логістичного управління;
- надати загальну характеристику та оцінити ефективність логістичної системи підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення логістичного управління на підприємстві.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єкт дослідження* – процес удосконалення логістичного управління ПрАТ «Ліктрави». *Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення логістичного управління ПрАТ «Ліктрави».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження: монографічний (для здійснення характеристики діяльності підприємства); індукції та дедукції (для формування узагальнень і висновків на основі емпіричних даних); аналізу та синтезу (для проведення організаційно-економічного оцінювання об'єкта дослідження); SWOT-аналізу (для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на систему логістичного управління). Для наочності та чіткого відображення результатів дослідження застосовано метод графічної візуалізації.

Інформаційною основою дослідження стали нормативно-правові акти України щодо господарської діяльності, наукова та навчальна література публікації з питань логістичного управління, внутрішні документи ПрАТ «Ліктрави» за 2022–2024 рр. та офіційні дані з вебсайту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо удосконалення логістичного управління можуть бути імплементовані в практичну діяльність ПрАТ «Ліктрави» та інших підприємств фармацевтичної галузі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Нечипорук Н. Теоретико-методичні засади логістичного управління підприємством. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (30 квіт. 2025 р.). Житомир: Поліський університет, 2025. С. 181–183.

2. Нечипорук Н. Напрями удосконалення логістичного управління ПрАТ «Ліктрави». *Наукові читання – 2025* : збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (16 трав. 2025 р.). Житомир: Поліський університет, 2025. С. 107–110.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 39 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 26 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (45 найменувань), 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, завдання та функції логістичного управління підприємством

Логістичне управління підприємством становить ключовий компонент сучасної системи управління, що спрямований на ефективну організацію, планування, координацію та контроль потоків матеріальних ресурсів, інформації та фінансів у межах господарської діяльності [4]. Основою логістичного управління підприємством є інтеграція логістичних операцій на всіх рівнях виробничо-комерційної діяльності з метою зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках [3, с. 4; 10].

Метою логістичного управління є забезпечення безперервності виробничих процесів, оптимізація витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів, що в підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Реалізація логістичних стратегій вимагає інтеграції всіх ланок постачання, використання сучасних інформаційних технологій та системного підходу до управління ресурсами [1; 20].

Основними завданнями логістичного управління є: забезпечення безперервного та оптимального руху ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових) між структурними підрозділами підприємства та між підприємством і зовнішніми контрагентами; мінімізація логістичних витрат при збереженні або підвищенні рівня обслуговування; адаптація логістичних процесів до змін зовнішнього середовища; досягнення синергії шляхом інтеграції функціональних напрямів логістики (закупівельної, виробничої, збутової, транспортної тощо) [2, с. 242; 23; 35].

Логістичне управління реалізується через виконання таких основних функцій: планування (визначення потреб у ресурсах, вибір постачальників, оптимізація маршрутів транспортування); організація (формування логістичної структури, координація дій між підрозділами); контроль і моніторинг (оцінка ефективності логістичних рішень, виявлення відхилень, впровадження коригувальних заходів); регулювання (оперативне реагування на зміни попиту, пропозиції, умов постачання); інформаційне забезпечення (формування та обробка даних, необхідних для прийняття рішень) [4; 31].

Логістичне управління підприємством має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від інших напрямів управлінської діяльності та визначають його ключову роль у досягненні ефективності господарської діяльності, а саме [37; 38, с. 88; 45]:

1) системний підхід до управління потоками – ґрунтується на інтеграції та координації всіх видів потоків як єдиної системи, що функціонує з урахуванням цілей підприємства;

2) процесна орієнтація – логістика розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємозв'язаних процесів, що спрямовані на створення цінності для споживача;

3) інтеграція внутрішніх і зовнішніх функцій – особливістю є тісна взаємодія з іншими функціональними сферами (маркетингом, виробництвом, фінансами) та з учасниками зовнішнього середовища (постачальниками, посередниками, споживачами), що сприяє формуванню ланцюга постачання;

4) орієнтація на споживача – у центрі логістичної стратегії знаходиться кінцевий споживач;

5) використання інформаційних технологій – сучасне логістичне управління неможливе без ефективного застосування ІТ-рішень (ERP-систем, SCM-платформ, WMS, TMS тощо), які забезпечують оперативний облік, моніторинг і аналіз потоків, а також сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень;

б) оптимізація витрат – логістика безпосередньо впливає на собівартість продукції та рівень витрат підприємства;

7) гнучкість і адаптивність – логістичні системи повинні бути здатними швидко реагувати на зміни попиту, перебої в постачаннях або логістичні ризики, що потребує побудови адаптивної інфраструктури та застосування стратегій управління ризиками (рис. 1.1) [37; 38, с. 88; 45].

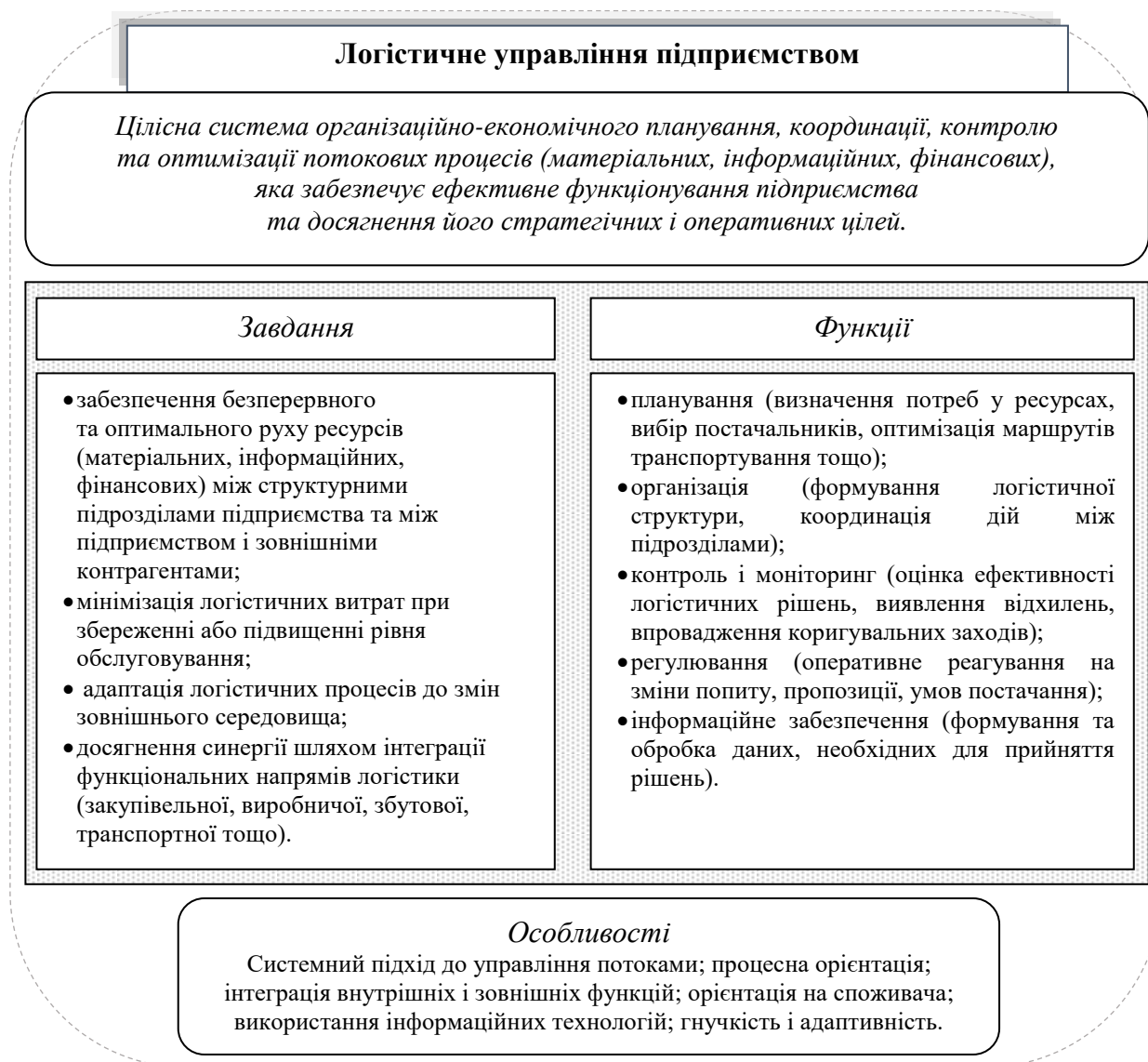


Рис. 1.1. Концептуальний профіль логістичного управління підприємством

Джерело: сформовано на основі [9; 36–38, с. 88; 45].

Окреслені особливості підкреслюють, що логістичне управління є не лише функціональною частиною підприємства, а стратегічним інструментом підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Отже, під

логістичним управлінням підприємством слід розуміти цілісну систему організаційно-економічного планування, координації, контролю та оптимізації поточкових процесів (матеріальних, інформаційних, фінансових), яка забезпечує ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних і оперативних цілей.

1.2. Методична платформа логістичного управління підприємством

Логістичне управління охоплює увесь життєвий цикл продукції – від постачання сировини й комплектуючих до доставки готової продукції кінцевому споживачеві, включаючи зворотні потоки та процеси переробки. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації економіки логістичне управління виступає ключовим чинником підвищення гнучкості бізнес-процесів, адаптивності до змін зовнішнього середовища та сталого розвитку підприємства. Ефективне впровадження логістичних стратегій дозволяє підприємству не лише раціоналізувати внутрішні процеси, а й формувати довготривалі партнерські відносини, оптимізувати ланцюги постачань і забезпечити високий рівень задоволеності споживачів [5; 17; 24, с. 122; 27].

До основних методів логістичного управління належать:

- економіко-математичне моделювання (лінійне програмування, транспортні задачі, моделі запасів тощо);
- системний аналіз для дослідження складних логістичних систем та визначення оптимальної структури потоків;
- стратегічне планування з використанням SWOT-аналізу, методу сценаріїв;
- інформаційні технології (ERP-, CRM-, WMS-системи), що автоматизують логістичні процеси;
- бенчмаркінг, аутсорсинг, Lean-логістика як сучасні підходи до підвищення ефективності [6; 10; 15; 19; 30; 41].

Процес логістичного управління є циклічним і включає етапи, представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи процесу логістичного управління підприємством

Етап	Зміст етапу
Аналіз логістичного середовища	Дослідження ринку, постачальників, споживачів, внутрішніх можливостей підприємства.
Планування логістичних операцій	Визначення обсягів постачання, складування, транспортування, потреб у ресурсах.
Організація логістичної діяльності	Формування логістичних ланцюгів, призначення відповідальних осіб, узгодження з іншими функціями підприємства.
Управління виконанням	Оперативне керування логістичними процесами, координація дій, розв'язання поточних проблем.
Контроль та аналіз результатів	Оцінка ефективності логістичних рішень за допомогою КРІ, корекція планів на основі результатів.

Джерело: адаптовано [10; 13; 20].

Таким чином, логістичне управління є ключовим елементом сучасної системи менеджменту підприємства, що відіграє критичну роль у формуванні його стратегічної та операційної ефективності. Воно забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків на всіх етапах виробничо-збутового процесу, сприяючи цілісному підходу до управління ланцюгом постачання. Завдяки ефективному логістичному плануванню підприємство здатне суттєво знизити витрати на закупівлю, транспортування, зберігання та розподіл продукції, що безпосередньо впливає на фінансові результати. Крім того, сучасна логістика підвищує гнучкість та адаптивність бізнесу до змін ринкового середовища, дозволяючи швидко реагувати на коливання попиту, порушення поставок чи інші зовнішні виклики. В результаті, логістичне управління не лише підтримує стабільність функціонування підприємства, а й активно сприяє досягненню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Ліктрави» (PRIVATE JOINT STOCK COMPANY «LIKTRAVY») є одним із провідних українських виробників лікарських засобів на основі рослинної сировини. Підприємство має багаторічну історію (засноване у 1928 р.) і спеціалізується на виробництві фітотерапевтичних препаратів, які виготовляються з екологічно чистої сировини відповідно до міжнародних стандартів якості. Завод розташований у м. Житомир, що обумовлює його логістичну доступність як для внутрішніх, так й для зовнішніх споживачів. Адреса: 10001, Україна, Житомирська обл., м.Житомир, шосе Київське, буд. 21 (Додаток А). Директор – Сологуб Олександра Борисівна. Власник «МБ БЕТАЙЛІГУНГС ГМБХ» (Німеччина). Статутний капітал: 1,0 млн грн. Офіційний сайт: <https://liktravy.ua/> [32].

ПрАТ «Ліктрави» функціонує в межах класичної ієрархічної моделі управління, яка поєднує елементи лінійно-функціональної структури з поступовим впровадженням інструментів стратегічного менеджменту. Система менеджменту побудована відповідно до принципів централізованого прийняття рішень із чітким розмежуванням відповідальності між структурними підрозділами (Додаток Б). Організаційна структура є лінійно-функціональною і включає: директора (керівника підприємства); заступників директора (з виробництва, комерційної діяльності, якості); керівників функціональних підрозділів; спеціалістів і виконавців нижчого рівня [32].

Основний вид діяльності – 21.20: Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів. Підприємство переробляє близько 1500 т сировини. На підприємстві діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних

етапах і контроль готової продукції. Сучасна лабораторія дозволяє проводити випробування за всіма показниками якості та безпеки лікарської рослинної сировини згідно з вимогами Державної Фармакопеї України та інших нормативних актів (Додаток В). В компанії «Ліктрави» функціонує система якості, яка забезпечує виробництво найякіснішої продукції на ринку, що відповідає всім вимогам належної виробничої практики (GMP), що пред'являються до лікарських засобів рослинного походження [32].

Асортимент продукції ПрАТ «Ліктрави» налічує понад 100 найменувань лікарських засобів, серед яких: монокомпонентні фіточаї (ромашка, календула, шавлія тощо); фітозбори (наприклад, нирковий, жовчогінний, шлунковий); порошки та гранули для настоїв; розфасована сировина у фільтр-пакетах [32]. Підприємство активно розвиває нові продукти, орієнтуючись на потреби фармацевтичного ринку, зокрема в напрямі профілактичних та імуностимулювальних засобів. Структуру товарної продукції представлено у Додатку Г.

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Ліктрави» демонструє табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Дохід, млн грн	220,0	481,7	467,2	2,1 раза
Чистий прибуток (збиток), млн грн	-42,0	17,4	19,9	x
Активи, млн грн	302,8	359,0	379,2	125,2
Зобов'язання, млн грн	62,4	101,2	101,5	162,7
Кількість працівників, осіб	216	189	193	89,4

Джерело: розраховано за даними [33].

Відтак, упродовж 2022–2024 рр. спостерігається значне зростання доходу. Якщо у 2022 р. виручка становила 220,0 млн грн, то вже у 2023 р. вона зросла до 481,7 млн грн, що в 2,1 раза більше порівняно з 2021 р. У 2024 р. дохід дещо зменшився – до 467,2 млн грн, однак зберігся високий рівень виручки, що вказує на стабільне функціонування підприємства після значного росту в попередньому періоді. В цілому, підприємство демонструє

стійке зростання доходу, попри незначне зниження у 2024 р. що може бути результатом розширення ринків збуту, підвищення цін або ефективнішої реалізації продукції.

У 2022 р. ПрАТ «Ліктрави» зазнало збитку в розмірі -42,0 млн грн, однак вже у 2023 р. підприємство вийшло на чистий прибуток у 17,4 млн грн, а в 2024 р. прибуток зріс до 19,9 млн грн. Таким чином, відбувся кардинальний поворот у фінансовому стані підприємства. Перехід від збитковості до прибуткової діяльності свідчить про ефективну реалізацію антикризових або стратегічних заходів (зокрема – оптимізація витрат, зростання обсягів продажу, зміна логістичної моделі тощо).

Загальна вартість активів протягом 2022–2024 рр. зростала: з 302,8 млн грн у 2022 р. до 359,0 млн грн у 2023 р. та 379,2 млн грн у 2024 р. У порівнянні з 2021 р., активи зросли на 25,2%. Відтак, нарощення активів може свідчити про інвестування у виробничі потужності, модернізацію, закупівлю нових технологій або збільшення обігових коштів. Це позитивний сигнал для інвесторів та свідчення розширення діяльності підприємства.

У 2022 р. обсяг зобов'язань становив 62,4 млн грн, у 2023 – 101,2 млн грн, а в 2024 р. – 101,5 млн грн. Порівняно з 2021 р. зобов'язання зросли на 62,7%. Зростання зобов'язань свідчить про збільшення зовнішнього фінансування або кредитного навантаження. Однак стабілізація показника у 2023–2024 рр. вказує на контрольованість боргового навантаження.

Кількість працівників зменшилася з 216 осіб у 2022 р. до 189 у 2023 р., а в 2024 р. незначно зросла до 193 осіб. У порівнянні з 2021 р. рівень зайнятості зменшився на 10,6% (або до 89,4% від попереднього рівня). Зменшення кількості персоналу може свідчити про оптимізацію кадрової структури, автоматизацію процесів або реакцію на економічні виклики. Незважаючи на скорочення штату, підприємство зуміло суттєво збільшити дохід і покращити фінансові результати, що свідчить про зростання продуктивності праці або підвищення ефективності логістичного управління.

У 2024 р. рентабельність продукції становила 127,48 %, частка основних засобів в активах 20,66 %, коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності 2,54, коефіцієнт фінансової залежності – 1,37, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 0,37, поточна платоспроможність – -73361 грн [33].

Отже, у 2022–2024 рр. ПрАТ «Ліктрави» продемонструвало суттєве покращення фінансово-економічного стану, що підтверджується зростанням доходу, переходом від збитків до стабільного прибутку, а також збільшенням активів. Водночас зростання зобов'язань та зменшення кількості працівників свідчать про трансформаційні процеси, спрямовані на підвищення ефективності. Такі зміни можуть бути результатом переосмислення логістичних стратегій, оптимізації постачань, вдосконалення управління запасами.

ПрАТ «Ліктрави» зберігає лідерство в категорії трав'яних зборів та моночайв, має впізнаваний бренд, широкий асортимент і налагоджену дистрибуцію. «Віола» та «Екофарм» активно розвивають рослинну групу в рідких формах (настоянки, краплі). Деякі аптечні мережі (наприклад, «Аптека низьких цін») мають власні ТМ фітозасобів, що створює додаткову конкуренцію у ціновому сегменті (Додаток Д).

Таким чином, ПрАТ «Ліктрави» демонструє стабільну фінансово-виробничу діяльність, зберігає позиції одного з лідерів національного ринку фітопрепаратів та має потенціал для подальшого розвитку. Утім, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідне впровадження інноваційних рішень в логістиці, автоматизації управлінських процесів та розширення міжнародної присутності.

2.2. Оцінка ефективності логістичної системи підприємства

Основними каналами реалізації продукції є аптечні мережі, оптові фармацевтичні дистриб'ютори, онлайн-аптеки, а також експортні контракти. У 2022–2023 рр. зростає роль цифрових каналів комунікації та збуту, включаючи інтернет-маркетинг, співпрацю з фармацевтами через вебінари та просування бренду у професійних медичних спільнотах.

Логістична система ПрАТ «Ліктрави» включає власні складські приміщення, відділ збуту і маркетингу, а також систему дистрибуції продукції через партнерські аптечні мережі, гуртових дистриб'юторів та онлайн-канали збуту. Однією з особливостей діяльності є залежність від сезонного збору лікарської сировини, яку підприємство частково закуповує в українських агровиробників, а також імпортує певні види трав, не характерних для клімату України. Логістична система ПрАТ «Ліктрави» функціонує як комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення безперервного руху сировини, допоміжних матеріалів та готової продукції в межах виробничого циклу та у зовнішньому середовищі (Додаток Е).

У табл. 2.2 представлено діагностику показників логістичної діяльності ПрАТ «Ліктрави».

Таблиця 2.2

Діагностика показників логістичної діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Дохід, млн грн	220,0	481,7	467,2	2,1 раз
Логістичні витрати системи постачання, млн грн	19,8	43,4	42,0	2,1
Логістичні витрати системи надання послуг із транспортування відходів, млн грн	7,1	12,3	11,9	167,6
Логістичні витрати системи надання послуг з ремонту транспортних засобів, млн грн	13,4	22,3	29,2	2,2
Логістичні витрати системи збуту, млн грн	19,2	29,4	30,1	156,8
Коефіцієнт надійності системи постачання	11,14	12,47	11,78	105,7
Коефіцієнт надійності системи надання послуг із транспортування відходів	7,61	8,13	8,98	118,0
Коефіцієнт надійності системи надання послуг з ремонту транспортних засобів	16,78	14,34	15,98	95,2
Коефіцієнт надійності системи збуту	8,44	7,40	8,96	106,2
Комплексний показник ефективності логістичної діяльності	7,40	6,91	6,99	94,5

Джерело: розраховано за даними підприємства.

Відтак, логістичні витрати системи постачання зросли у 2,1 раз – з 19,8 млн грн у 2022 р. до 43,4 млн грн у 2023 р., з незначним зниженням до 42,0 млн грн у 2024 р. Така динаміка є пропорційною до доходу, що свідчить про утримання витрат на постачання в межах допустимої частки логістичного бюджету. Витрати на транспортування відходів зросли на 67,6% у 2023 р.

порівняно з 2021 р., що може бути пов'язано із зростанням обсягів виробництва або посиленням екологічних вимог. Витрати на ремонт транспортних засобів демонструють зростання у 2,2 раза (з 13,4 до 29,2 млн грн). Це може свідчити про зношення автопарку, неефективне використання транспорту або відсутність оновлення технічної бази. Витрати системи збуту збільшилися на 56,8%, що вказує на розширення каналів дистрибуції або підвищення вартості логістичних послуг, зокрема через інфляцію, зростання паливних витрат або використання сторонніх перевізників.

Коефіцієнт надійності системи постачання зріс із 11,14 до 12,47 у 2023 р., однак у 2024 р. знизився до 11,78, що свідчить про стабільну, але незначну втрату якості постачань. Надійність транспортування відходів має чітку позитивну динаміку – з 7,61 до 8,98, що вказує на покращення логістики утилізації, можливо, завдяки кращій координації або оптимізації маршрутів. Надійність ремонту транспорту знизилась із 16,78 у 2022 р. до 14,34 у 2023 р., із незначним відновленням до 15,98 у 2024 р. Така нестабільність свідчить про проблеми в технічному обслуговуванні або відсутність системного підходу до управління транспортом. Коефіцієнт надійності збутової системи залишався нестабільним: зниження у 2023 році до 7,40, а у 2024 – зростання до 8,96. Це може бути результатом адаптації до нових каналів збуту або перебудови логістичних маршрутів в умовах зовнішніх викликів.

Комплексний показник ефективності зменшився з 7,40 у 2022 р. до 6,91 у 2023 р., із подальшим незначним покращенням до 6,99 у 2024 р. Сумарне зниження склало 5,5% порівняно з 2021 р. (до 94,5% від початкового рівня), що вказує на загальне уповільнення ефективності логістичної системи, незважаючи на зростання обсягів діяльності.

Таким чином, логістична система ПрАТ «Ліктрави» забезпечує обслуговування зростаючих обсягів виробництва, проте супроводжується пропорційним збільшенням витрат, особливо на ремонт транспорту та утилізацію відходів, що вимагає оптимізації. Надійність окремих підсистем

логістики (постачання, збуту, утилізації) демонструє нестабільну динаміку, що свідчить про потребу в покращенні координації та запровадженні централізованого контролю. Зниження інтегрального показника ефективності логістики на тлі зростання доходів вказує на неузгодженість між розширенням бізнесу та розвитком логістичної інфраструктури, що підтверджує необхідність модернізації управлінських механізмів, цифровізації логістики та впровадження КРІ для підвищення продуктивності (Додаток Є).

Система управління логістичною діяльністю ПрАТ «Ліктрави» є частиною загальної системи менеджменту підприємства, яка поєднує елементи оперативного, тактичного та стратегічного планування логістичних процесів. Управління логістикою здійснюється у функціонально-департаментній структурі, без створення централізованого логістичного підрозділу, що зумовлює фрагментованість прийняття рішень у сфері постачання, складування, транспортування та збуту. Координація між підрозділами здійснюється через заступників директора з виробництва та комерційних питань, однак відсутність єдиного логістичного центру управління ускладнює інтеграцію процесів. Логістичне планування здійснюється переважно оперативно на основі фактичних залишків на складах, замовлень від дистриб'юторів та сезонних циклів заготівлі сировини.

Контроль логістичних операцій здійснюється через: ведення електронного обліку в програмному забезпеченні «1С:Підприємство»; ручний облік та звітність на паперових носіях; внутрішні перевірки з боку відділу якості. На ПрАТ «Ліктрави» використовується: програмне забезпечення 1С:Підприємство (застарілої версії); MS Excel для аналізу залишків, складання графіків поставок; звітність у паперовому вигляді. Відсутність ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) унеможливорює інтеграцію всіх етапів логістики в єдине інформаційне середовище. Через це ускладнюється формування єдиного логістичного балансу, контроль за витратами та оперативне управління ресурсами.

За результатами проведеного SWOT-аналізу логістичної діяльності ПрАТ «Ліктрави», виявлено сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи логістичного управління ПрАТ «Ліктрави»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> • Власні складські потужності з контролем температурного режиму. • Наявність досвіду у побудові сезонного постачання лікарської сировини. • Дотримання стандартів GMP у логістиці виробничих процесів. • Налагоджені партнерські зв'язки з перевіреними постачальниками. • Наявність власного транспорту для міжцехових і регіональних перевезень. • Встановлена система вхідного та вихідного контролю сировини і продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність централізованої логістичної служби. • Низький рівень автоматизації обліку та складських процесів. • Відсутність єдиної ІТ-системи управління логістикою (ERP, SCM, WMS). • Фрагментованість відповідальності між відділами (закупівлі, виробництва, збуту). • Обмежені можливості прогнозування попиту та планування поставок. • Ручне планування логістичних маршрутів, відсутність TMS-системи.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження ERP-системи для інтеграції логістичних функцій. • Створення централізованого логістичного підрозділу. • Перехід на сучасні підходи до управління запасами (JIT, Lean, Kanban). • Співпраця з міжнародними логістичними операторами для розширення експорту. • Участь у державних і міжнародних грантових програмах на цифровізацію. • Впровадження електронного документообігу у логістиці. 	<ul style="list-style-type: none"> • Нестабільність логістичних маршрутів через воєнні дії. • Порушення постачання імпоротної сировини через логістичні блокади. • Зростання цін на паливо, логістичні послуги та страхування вантажів. • Посилення регуляторних вимог до зберігання й транспортування фармпродукції. • Зниження платоспроможності партнерів і затримки з поставками. • Високий рівень конкуренції у логістиці серед фармвиробників.

Джерело: власні дослідження.

SWOT-аналіз демонструє, що логістична діяльність ПрАТ «Ліктрави» має стійку базу операційної ефективності, зокрема завдяки власним ресурсам і досвіду, однак системно відстає у цифровізації, координації та стратегічному управлінні логістикою. Серед основних загроз – зовнішні ризики, пов'язані з воєнними умовами, інфляційним тиском та нестабільністю постачань.

На основі аналізу можна виокремити такі основні проблеми системи логістичного управління логістикою на ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.4).

Основні проблеми логістичної діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Проблема	Зміст
Відсутність централізованої логістичної служби	Логістичні функції розподілені між кількома структурними підрозділами (відділ закупівель, виробництво, збут), що ускладнює координацію логістичних процесів та призводить до дублювання функцій, затримок у переданні інформації та слабкої відповідальності за загальний результат.
Низький рівень автоматизації логістичних процесів	Облік товарних запасів, планування перевезень і формування звітності здійснюється вручну або з використанням базових ІТ-рішень (Excel, «1С»), що знижує точність, уповільнює реакцію на зміну попиту та обмежує можливості аналітики.
Фрагментарність обліку товарно-матеріальних цінностей	Немає єдиної інтегрованої системи для контролю за залишками сировини, напівфабрикатів та готової продукції на різних етапах логістичного ланцюга (зокрема – між заготівлею, сушінням, фасуванням і збутом). Це створює надлишкові запаси або дефіцити окремих позицій.
Відсутність прогнозування попиту та планування поставок	У логістиці підприємства не використовуються сучасні методи прогнозування. Поставки сировини та виробництво формуються на основі історичних даних або сезонного досвіду, без врахування змін кон'юнктури ринку, що створює ризики утворення неликвідних запасів.
Обмежена гнучкість транспортної логістики	Власний транспортний парк використовується переважно для міжцехового переміщення або обслуговування дистрибуції у межах регіонів. Проблеми виникають при необхідності масштабних або термінових перевезень, особливо в умовах обмежень, пов'язаних із воєнним станом (блокування, перебої в паливостачанні).
Високий рівень залежності від сезонних поставок сировини	Оскільки підприємство спеціалізується на переробці лікарських рослин, логістика закупівель має сезонний характер, що потребує ефективного зберігання та тривалого планування. Через обмежену ємність складів і недостатню ротацію виникають проблеми з термінами зберігання та якістю сировини.
Відсутність використання КРІ та логістичного контролінгу	У логістичній діяльності не застосовуються кількісні індикатори ефективності (КРІ) для оцінки продуктивності персоналу, термінів поставок, точності виконання замовлень або рівня сервісу. Це унеможлиблює системну оптимізацію логістичних витрат.

Джерело: за даними ПрАТ «Ліктрави».

Таким чином, система логістичного управління ПрАТ «Ліктрави» є функціонально стабільною, але потребує структурної модернізації, цифровізації та інтеграції. Актуальними є впровадження ERP/SCM-системи, створення логістичного центру відповідальності, розробка системи КРІ та розвиток інфраструктури прогнозування й контролю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення логістичного управління на підприємстві

У контексті зростаючої конкуренції на фармацевтичному ринку, динамічної зміни споживчих очікувань і посилення регуляторних вимог ефективність логістичного управління набуває стратегічного значення для ПрАТ «Ліктрави». Враховуючи специфіку підприємства – виробництво лікарських засобів на основі рослинної сировини, – особливого значення набуває ефективна організація закупівель, зберігання, транспортування та збуту продукції з урахуванням сезонності, коротких термінів придатності та вимог до умов зберігання.

Результати аналітичної оцінки логістичної діяльності ПрАТ «Ліктрави» свідчать про наявність низки проблемних аспектів, зокрема: відсутність єдиної інтегрованої інформаційної системи; високий рівень ручного обліку логістичних операцій; неефективне управління запасами; перевитрати на зберігання та транспортування. У зв'язку з цим актуальним постає питання про визначення перспективних напрямів удосконалення логістичного управління на ПрАТ «Ліктрави». Першочерговими заходами є наступні:

- 1) впровадження інтегрованої логістичної інформаційної системи (ERP-системи);
- 2) оптимізація системи управління запасами з використанням методів ABC/XYZ-аналізу;
- 3) впровадження принципів Lean-логістики та ощадливого виробництва;
- 4) розвиток партнерських відносин із постачальниками через впровадження концепції SRM;
- 5) модернізація складської інфраструктури та впровадження WMS-системи (табл. 3.1).

Напрями удосконалення логістичного управління ПрАТ «Ліктрави»

Напря́м	Доцільність	Обґрунтуванн
Впровадження інтегрованої логістичної інформаційної системи (ERP-системи)	Автоматизація процесів закупівлі, обліку залишків, планування виробництва та дистрибуції, зменшення впливу людського фактора, забезпечення прозорості та своєчасності прийняття рішень.	ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics NAV) є стандартом ефективного логістичного управління, особливо в фармацевтичній галузі, де контроль якості та простежуваність мають критичне значення.
Оптимізація системи управління запасами з використанням методів ABC/XYZ-аналізу	Ідентифікація критично важливих позицій номенклатури, оптимізація рівних запасів та скорочення витрат на зберігання.	Застосування ABC/XYZ-аналізу сприятиме раціональному розподілу ресурсів при управлінні широким асортиментом продукції, характерним для ПрАТ «Ліктрави».
Впровадження принципів Lean-логістики та ощадливого виробництва	Скорочення логістичних втрат (надлишкові переміщення, запаси, час очікування), підвищення гнучкості і адаптивності логістичної системи.	Lean-підхід застосовується в компаніях з високим рівнем стандартизації та необхідністю точного дотримання термінів постачання, що є характерним для фармацевтичної галузі.
Розвиток партнерських відносин із постачальниками через впровадження концепції SRM	Підвищення стабільності постачання, якості сировини, зниження ризиків зриву поставок.	Стратегічне управління відносинами з постачальниками дозволить досягти синергії в логістичному ланцюзі, що важливо для підприємств, які працюють із природною сировиною.
Модернізація складської інфраструктури та впровадження WMS-системи	Ефективне управління простором складу, контроль температурного режиму, зменшення часу на обробку замовлень.	Фармацевтичні підприємства зобов'язані дотримуватись норм GMP, тому автоматизовані складські системи є необхідною умовою відповідності міжнародним стандартам.

Джерело: власні дослідження.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить ПрАТ «Ліктрави»:

- 1) скоротити логістичні витрати на 10–15% у середньостроковій перспективі;
- 2) підвищити точність прогнозування потреб та ритмічність поставок;
- 3) зменшити ризики втрат продукції через прострочення чи неправильне зберігання;
- 4) зміцнити партнерські зв'язки в логістичному ланцюзі та підвищити загальну ефективність бізнес-процесів.

3.2. Економічна ефективність впровадження ERP/SCM-системи

Сучасна логістична система ПрАТ «Ліктрави» функціонує фрагментарно: різні підрозділи (закупівлі, склад, виробництво, збут) не мають єдиної ІТ-платформи. Інформація дублюється, обробка відбувається вручну або за допомогою Excel та базової версії «1С:Підприємство», що унеможлиблює точне прогнозування, управління залишками, витратами й контролем логістичних потоків у режимі реального часу.

Інтегрована ERP-система у поєднанні з SCM-модулем дозволить об'єднати всі логістичні та суміжні бізнес-процеси в єдину інформаційну екосистему. Цілями такого впровадження будуть: 1) централізація управління всіма етапами логістики (закупівлі, склади, транспорт, збут); 2) оптимізація обліку запасів і планування поставань; 3) мінімізація витрат, пов'язаних із дублюванням процесів і ручною роботою; 4) підвищення швидкості обробки замовлень; автоматизація документообігу, звітності та контролю.

Рекомендоване рішення – впровадження ERP-системи типу Microsoft Dynamics 365 Business Central або SAP Business One, які оптимально адаптовані до потреб середніх фармацевтичних підприємств. Компоненти рішення демонструє рис. 3.1.

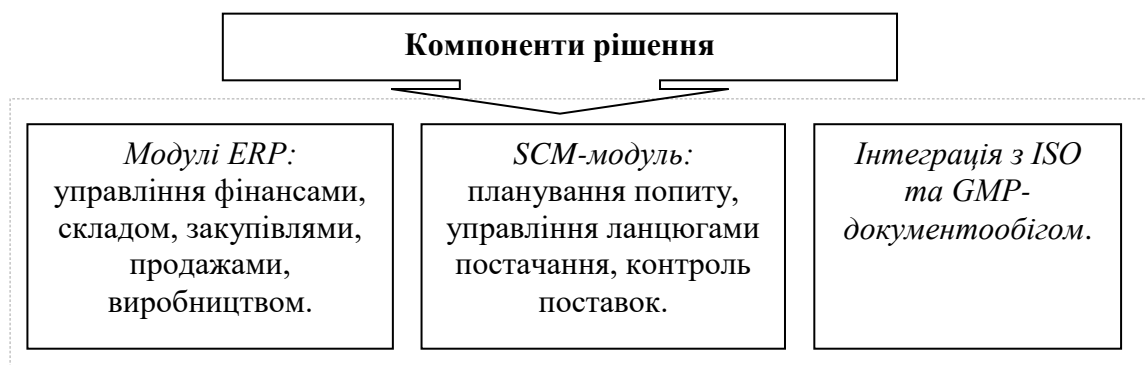


Рис. 1.2. Компоненти рішення щодо впровадження ERP-системи типу Microsoft Dynamics 365 Business Central або SAP Business One на ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: власні дослідження.

Розрахунок ефективності впровадження ERP-системи типу Microsoft Dynamics 365 Business Central або SAP Business One предсталвено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності впровадження розроблених пропозицій

<i>Вартість проекту (умовна модель для 2025 року)</i>		
Компонент	Витрати, тис. грн	
Придбання ліцензій ERP/SCM-системи (до 30 користувачів)	800,0	
Встановлення, налаштування та інтеграція	600,0	
Навчання персоналу	120,0	
Супровід та техпідтримка (перший рік)	180,0	
Загальні інвестиційні витрати	1700,0	
<i>Очікувані економічні ефекти (щорічно)</i>		
Напрямок ефективності	Оцінка економії (тис. грн/рік)	Джерело ефекту
Зменшення витрат на складування (оптимізація запасів на 15%)	500,0	Скорочення надлишкових залишків
Зменшення втрат від прострочених/зіпсованих товарів	120,0	Поліпшене планування та ротація ТМЦ
Зменшення транспортних витрат (оптимізація маршрутів на 10%)	150,0	Планування доставки за попитом
Зниження адміністративних витрат (менше ручної праці)	200,0	Автоматизація документообігу
Підвищення оборотності запасів на 20%	180,0	Менший цикл запасу–реалізації
Сукупна щорічна економія	1150,0	
<i>Термін окупності</i>		
Інвестиції: 1700,0 тис. грн		
Щорічна економія: 1150,0 тис. грн		
Термін окупності: $T=1700/1150 \approx 1,48$ року		
<i>Нематеріальні ефекти</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Поліпшення якості управлінських рішень; • Підвищення прозорості та контролю; • Зменшення логістичних ризиків у воєнний час; • Зростання задоволеності клієнтів через швидшу обробку замовлень; • Підготовка до цифрової трансформації та інтеграції з міжнародними партнерами. 		

Джерело: власні дослідження.

Відтак, розроблені пропозиції є економічно доцільними та стратегічно необхідними для ПрАТ «Ліктрави». Проект має швидку окупність (окупиться менш ніж за 1,5 року, значну потенційну економію та забезпечує підвищення конкурентоспроможності в умовах турбулентного ринку. Успішна реалізація цієї ініціативи виведе логістичну діяльність підприємства на новий рівень операційної ефективності.

ВИСНОВКИ

1. Логістичне управління є стратегічно важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, що забезпечує інтеграцію матеріальних, інформаційних, фінансових та сервісних потоків, сприяючи зниженню витрат, підвищенню ефективності бізнес-процесів та формуванню конкурентних переваг. Його реалізація базується на системному, процесному та клієнтоорієнтованому підходах, а також потребує тісної взаємодії з іншими функціональними сферами та контрагентами.

2. Сучасне логістичне управління підприємством передбачає використання методологічно обґрунтованих підходів (економіко-математичного моделювання, системного аналізу, стратегічного планування) та впровадження цифрових рішень (ERP, WMS, TMS), що дозволяє підприємству досягати високої адаптивності до ринкових змін, оперативно приймати управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток у динамічному конкурентному середовищі.

3. ПрАТ «Ліктрави» є лідером національного ринку фітотерапевтичних засобів із високим рівнем якості продукції, стабільною фінансовою динамікою та чітко налагодженими виробничо-збутовими процесами. У 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало перехід від збитковості до прибуткової діяльності, зростання доходів у 2,1 раза, розширення активів і збереження ринкових позицій, що свідчить про ефективність прийнятих управлінських і комерційних рішень.

4. Логістична система ПрАТ «Ліктрави» функціонує як цілісна структура, проте має низку системних проблем: фрагментарність управління, низький рівень автоматизації, відсутність централізованої логістичної служби та сучасної ERP/SCM-платформи. Це ускладнює інтеграцію логістичних процесів, уповільнює облік і контроль, обмежує можливості для аналітики й прогнозування, а також знижує загальну операційну гнучкість у нестабільному зовнішньому середовищі.

5. Для підвищення ефективності логістичного управління підприємству доцільно впровадити сучасні цифрові рішення (ERP, WMS, SCM), створити централізовану логістичну службу, запровадити систему логістичних KPI та аналітичного контролінгу, а також розширити інструменти прогнозування попиту. Ці кроки дозволять не лише підвищити внутрішню ефективність, але й зміцнити конкурентні позиції компанії на внутрішньому та міжнародному ринках. За останні роки (2021–2023) ПрАТ «Ліктрави» демонструє стабільні фінансові результати, попри загальну турбулентність економіки, викликану війною, інфляцією та логістичними проблемами. Обсяги реалізації зберігаються на відносно сталому рівні, із незначними коливаннями. Водночас у структурі витрат спостерігається зростання витрат на логістику, енергоресурси та імпорتنі складові упаковки.

6. Логістичне управління ПрАТ «Ліктрави» потребує структурної трансформації у відповідь на виклики фармацевтичного ринку, зокрема нестабільність постачань, сезонність сировини, короткі терміни придатності продукції та високі регуляторні вимоги. Аналітична оцінка виявила ключові проблеми: фрагментарність логістичних процесів, відсутність інтегрованої IT-системи, неефективне управління запасами та перевитрати на логістичні операції. Для подолання цих проблем рекомендовано впровадити ERP/SCM-рішення, Lean-підходи та автоматизовані складські системи.

7. Впровадження інтегрованої ERP-системи (наприклад, Microsoft Dynamics 365 Business Central або SAP Business One) є економічно обґрунтованим заходом, здатним забезпечити підвищення логістичної ефективності, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів. Розрахунки свідчать про термін окупності інвестицій у межах 1,5 року при щорічній економії понад 1,1 млн грн. Додатково ERP-рішення сприятиме покращенню управлінських рішень, підвищенню контролю, прозорості процесів та підготовці підприємства до цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О.І., Беляєва Н.С. Проблема забезпечення ефективності управління логістичними процесами підприємств легкої промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. №5. С. 61–69.
2. Анікін Г. О., Набока Р. М. Еволюція функцій логістичної діяльності виробничих підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3. С. 241–248. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.31> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Бабайлов В., Левченко Я. Логістика – це методологія. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 27. С. 4. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.27.4> (дата звернення: 11.05.2025).
4. Багорка М., Ільченко Т., Кравець О. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40> (дата звернення: 06.05.2025).
5. Бездітко О. Є., Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49) с. 252–258. DOI: <https://surli.cc/kemboe> (дата звернення: 12.04.2025).
6. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В., Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 56. URL: <https://surli.li/uprpmuh> (дата звернення: 12.04.2025).
7. Громова О. Є., Гурський В. А. Вдосконалення збутової політики підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/1. С. 30–33.

8. Довгань Ю.В. Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 126-131. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.126>. (дата звернення: 12.04.2025).
9. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С. 22–24.
10. Коломицева О. В., Яковенко В.С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 18–21. (дата звернення: 03.09.2024).
11. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В., Балюк О. В. Цифровізація в підприємницької діяльності: значення та вплив. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08> (дата звернення: 21.05.2025).
12. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 01.05.2025).
13. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г., Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. URL: <https://surl.li/axjleb>. (дата звернення: 12.04.2025).
14. Курінна І. Г., Рябик Г. Є. Удосконалення системи управління збутовою і асортиментною політикою торговельних підприємств : монографія. Дніпро: Університет імені А. Нобеля, 2021. 196 с.
15. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37

- 16.Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін. ; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. 464 с.
- 17.Маркетингові та логістичні аспекти діяльності експортно орієнтованих підприємств: монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. І.Л. Литовченко. К.: ФОП Гуляєва В.М. 2022. 512с.
- 18.Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 495с.
- 19.Методологія Lean: що це, кому та як використовувати. Тренінги з логістики в Україні, семінари з логістики в Україні, тренінг переговори в закупівлях, тренінг складська логістика, тренінг транспортна логістика, тренінг закупівельна логістика, семінари з митниці. URL: <https://sbt.nbc.ua/bude-tsikavo/950-metodologiya-50lean-shcho-tse-komu-ta-yak-vikoristovuvati.html> (дата звернення:19.05.2025).
- 20.Михаліцька Н. Я. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
- 21.Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71. <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>. (дата звернення: 12.04.2025).
- 22.Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118–122.
- 23.Молнар О., Калинич П., Сегедій В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 54–59.

- 24.Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. № 1. С. 120–125.
- 25.Нечипорук
- 26.Нечипорук
- 27.Ніколайчук А. М. Логістичні аспекти збутової політики підприємств. Харків: ХНЕУ, 2023. 256 с.
- 28.Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 468 с.
- 29.Петренко О. Г. Роль збуту в управлінні підприємствами середнього бізнесу. Київ: КНЕУ, 2023. 276 с.
- 30.Поліщук І.І. CRM-система як основа формування споживчої лояльності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3(17). С.76–80.
- 31.Поліщук І.І., Громова О.Є., Довгань Ю.В. Логістизація маркетингової діяльності олійно-жирових підприємств харчової галузі. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2020. №1 (65). С. 43–50.
- 32.Приватне акціонерне товариство «Ліктрави» : офіційний сайт : <https://liktravy.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).
- 33.Приватне акціонерне товариство «Ліктрави» : Опендатабот. <https://opendatabot.ua/c/00481181>. (дата звернення: 12.05.2025).
- 34.Примак Т. О. Цифрові трансформації збутової діяльності. Київ: НАН України, 2023. 240 с.
- 35.Риженко О. В., Жежель В. К. Удосконалення логістичних процесів в управлінні підприємством : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25331> (дата звернення: 17.05.2025).
- 36.Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://surli.cc/fmulkf>. (дата звернення: 01.05.2025).

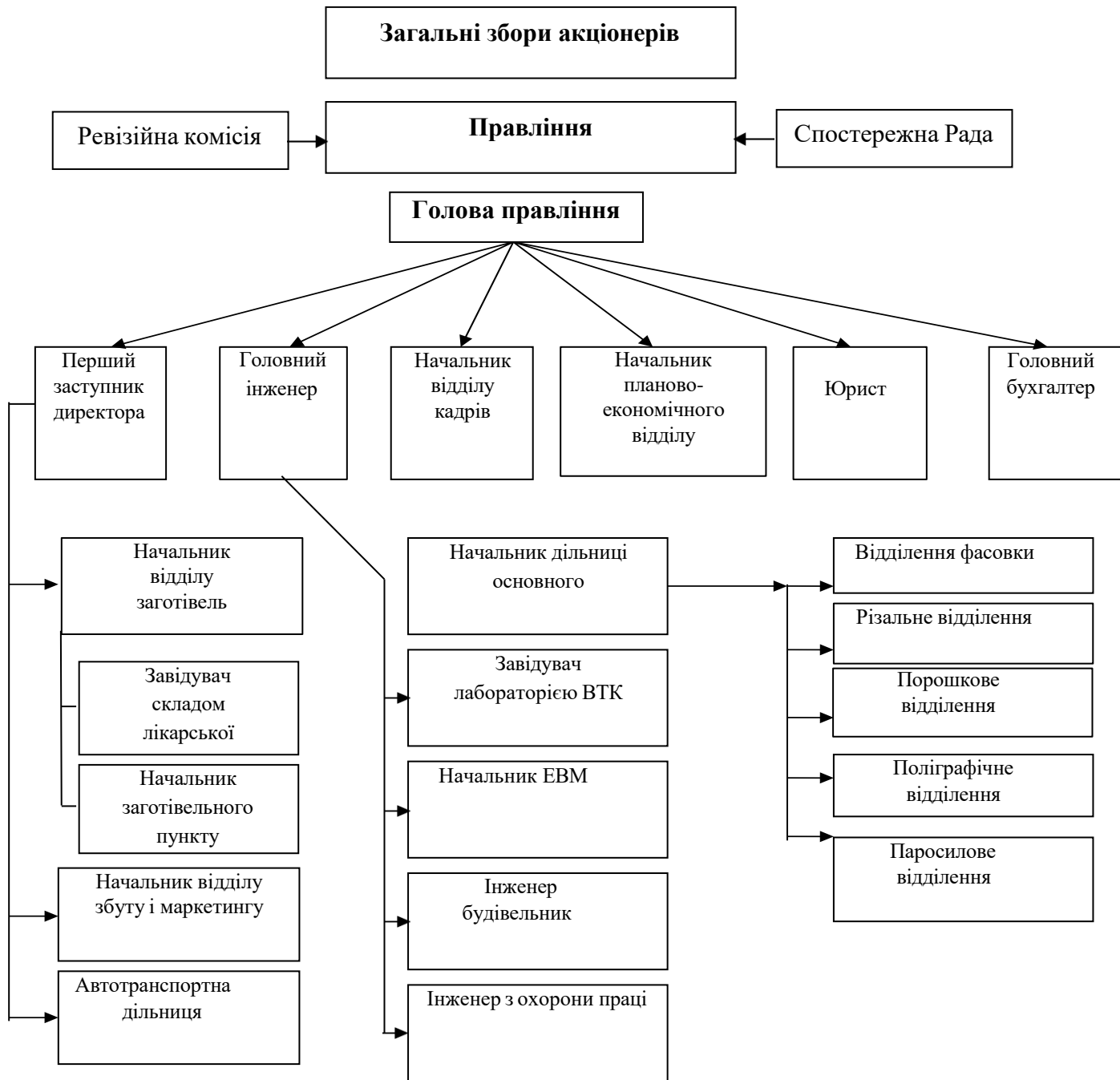
- 37.Сержук А. В. Логістичні технології управління матеріальними потоками. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.33> (дата звернення: 25.05.2025).
- 38.Сисоев В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 87–98.
- 39.Скаска О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. № 76. URL: <https://surl.gd/xijvii>. (дата звернення: 01.05.2025).
- 40.Танасійчук А.М., Поліщук І.І. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 138–145.
- 41.Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720 –730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-720-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730). (дата звернення: 12.04.2025).
- 42.Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. Київ: НАН України, 2022. 224 с.
- 43.Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76–82. URL: <https://surl.li/gdstan>. (дата звернення: 12.04.2025).
- 44.Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою політикою підприємств в умовах невизначеності. Одеса: ОНЕУ, 2023. 218 с.
- 45.Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. *Волинський національний університет імені Лесі Українки*. 2021. 126 с.

ДОДАТКИ



Джерело: взято з сайту.

Організаційна структура управління ПрАТ «Ліктрави»



MINISTRY OF ECONOMY
STATE ENTERPRISE «VINNYTSIA RESEARCH AND PRODUCTION CENTRE OF
STANDARDIZATION, METROLOGY AND CERTIFICATION»
ZHYTOMYR BRANCH
CONFORMITY ASSESSMENT BODY

CERTIFICATE

hereby certifies that



80027
Management Systems
Certification

FOOD SAFETY
MANAGEMENT SYSTEMS
Private Joint-Stock Company
«LIKTRAVY»

Address: Kyiv Road, building 21, Zhytomyr city, Ukraine, 10001.
EDRPOU code 00481181.

regarding to

**the production of diet additives based on plant raw materials
in the form of phytoteas and capsules
(food chain category/subcategory code C/CIV, K
under DSTU ISO/TS 22003:2019)**

complies with requirements

**DSTU ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT)
«Food safety management systems —
Requirements for any organization in the food chain»**

Certificate № UA.80027.CVBXII.025-24
registered in the Register of CAB on 27 May 2024
valid until 26 May 2027

Director of the Zhytomyr branch



Oleksandr ONISHCHUK

Certificate issued of CAB SE "VINNYTSIANLAKIMETROLOGY" Zhytomyr branch
24 Novosveta str., 10003 Zhytomyr, Ukraine, tel./fax (0412) 42-46-80
Accreditation certificate NLAU 80027 valid until 13.03.2026
Certificate may be checked in the Register of CAB, dial (067) 410-53-53

Джерело: взято з сайту.

Структура товарної продукції ПрАТ «Ліктрави»

Продукція	2023 р.		2024р.		В середньому за 2 роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Готові лікарські засоби	27324,9	51,1	37494,1	51,1	32409,5	51,1
Фіточаї	1016,0	1,9	1294,1	1,8	1155,05	1,8
Лікарські трави в одноразових пакетиках	53,5	0,1	73,4	0,1	63,45	0,1
Збори лікарських трав	24063,0	45,0	33018,3	45,0	28540,65	45,0
Порошки	107,0	0,2	147,0	0,2	127	0,2
Настойки	421,0	0,8	587,0	0,8	504	0,8
Інша продукція	588,1	1,1	761,1	1,0	674,6	1,0
Разом	53473,3	100,0	73373,9	100,0	63423,6	100,0

Джерело: за даними ПрАТ «Ліктрави».

**ТОП-конкуренти ПрАТ «Ліктрави» у сегменті фітопрепаратів
(станом на 2023–2024 рр.)**

Компанія	Основна продукція	Орієнтовна частка в сегменті фітопрепаратів (%) [*]
ПрАТ «Фармацевтична фабрика «Віола» (Запоріжжя)	Настоянки, сиропи, краплі на основі лікарських рослин	~16%
ПрАТ «Біофарма» (у співпраці з Артеріум)	Рослинні препарати та БАДи (на додаток до імунобіології)	~12%
ТОВ «Екофарм»	Рослинні противірусні препарати (наприклад, Протефлазід)	~10%
ТОВ «Натур+»	Чаї та збори з органічної сировини	~8%
ЗАТ «Екофарм-Маркет»	М'які лікарські форми (гелі, мазі з екстрактами трав)	~6%
ПрАТ «Ліктрави»	Моночаї, фітозбори, розсипні трави	~18–20%
Інші (дрібні виробники, аптеки-галенові цехи)	Локальні чаї, спиртові настоянки	~28–30% (сукупно)

^{*}Примітка: Частки вказані орієнтовно за оцінками учасників ринку, аналітиків Proxima Research, «Аптека.УА», даними за 2023 р., і стосуються лише ринку фітотерапевтичних засобів, а не всієї фармацевтичної галузі.

Структурні складові логістичної діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Особливості	Проблеми
Закупівельна логістика	
<i>Основною сировиною для виробництва продукції є лікарські рослини, які закуповуються як у вітчизняних заготівельників, ФГ, так і в імпортних постачальників (переважно з країн Східної Європи, Індії, Китаю). Сезонність заготівлі, екологічні фактори та географічна віддаленість постачальників створюють високі логістичні ризики.</i>	
застосування довгострокових контрактів з постачальниками; потреба у попередньому замовленні та резервуванні об'ємів сировини на рік уперед; контроль якості сировини при надходженні згідно зі стандартами.	нестабільність поставок через кліматичні умови та війну; відсутність єдиного механізму оперативного моніторингу стану запасів; часткова залежність від імпорту для деяких видів сировини.
Виробнича логістика	
<i>Логістика всередині виробництва спрямована на раціональне розміщення сировини, півфабрикатів та допоміжних матеріалів у технологічному процесі. П-во працює за принципами GMP, що передбачає чітке зонування, контроль перехресного забруднення та дотримання логістичного потоку без повернення.</i>	
чітка маршрутизація потоків матеріалів; необхідність точного дотримання термінів обробки рослинної сировини; контроль у режимі реального часу в рамках Системи управління якістю (QMS).	
Складська логістика	
<i>Власні складські приміщення для зберігання сировини, півфабрикатів і готової продукції. В умовах фармацевтичного виробництва складські процеси мають бути максимально автоматизовані та відповідати вимогам щодо температури, вологості, освітлення та захисту від шкідників.</i>	
окремі зони зберігання для сировини, готової продукції та упаковки; застосування ручного обліку та часткової автоматизації (MS Excel, 1С:Підприємство); наявність карантинної зони для перевірки партій сировини.	недостатній рівень автоматизації складського обліку; обмежені складські площі в період активного сезону заготівлі.
Транспортна логістика	
<i>Транспортне забезпечення здійснюється змішаним способом:</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. власний автопарк забезпечує перевезення по області та міжскладські переміщення; 2. залучення сторонніх логістичних компаній для доставки в інші регіони України та для міжнародних перевезень (особливо в рамках експортних контрактів). 	
планування маршрутів здійснюється вручну; відсутність сучасної TMS-системи; зростаючі витрати на паливо та страхування під час воєнного стану.	
Збутова логістика	
<i>ПрАТ «Ліктрави» реалізує продукцію через: національні аптечні мережі; оптових фармацевтичних дистриб'юторів; інтернет-аптеки; іноземні дистриб'юторські компанії (ЄС, Азія).</i>	
використання умов договорів із відстрочкою платежу; зростання частки онлайн-каналів збуту після 2022 р.; потреба у чіткому прогнозуванні попиту з метою уникнення надвиробництва.	
Інформаційна логістика	
Інформаційна система логістичного управління є частково фрагментованою. Основні процеси здійснюються за допомогою програм 1С:Підприємство та офісного ПЗ (Excel), що не забезпечує централізованого управління ланцюгами постачання в реальному часі.	відсутність ERP-системи; обмежена інтеграція між відділами закупівель, виробництва, складу та збуту; слабкий аналітичний інструментарій для прогнозування попиту.

Джерело: за даними ПрАТ «Ліктрави».

**Інтерпретація показників логістичної діяльності
ПрАТ «Ліктрави» (2022–2024 рр.)**

Показник	Інтерпретація змін
Дохід, млн грн	Стабільне зростання виручки у 2,1 раза за період свідчить про розширення ринку збуту, підвищення попиту або покращення реалізації.
Логістичні витрати системи постачання	Пропорційне зростання витрат до зростання доходів вказує на ефективну, хоча й інтенсивну модель логістики, без втрати рентабельності.
Витрати на транспортування відходів	Зростання витрат може бути пов'язане з дотриманням екологічних стандартів, збільшенням обсягів виробництва або підвищенням вартості логістичних послуг.
Витрати на ремонт транспорту	Значне зростання (у 2,2 раза) сигналізує про зношення автопарку або неефективне технічне обслуговування, що потребує модернізації.
Витрати на збут	Поступове зростання витрат на збут вказує на розширення каналів дистрибуції та маркетингової активності, але потребує контролю рентабельності.
Коефіцієнт надійності постачання	Показує загалом стабільний рівень, але спостерігається незначне зниження у 2024 р., що може свідчити про нестабільність зовнішніх постачань.
Коефіцієнт надійності утилізації	Позитивна динаміка — результат покращення організації процесів транспортування відходів.
Коефіцієнт надійності ремонту	Зниження в 2023 р. і часткове відновлення у 2024 р. демонструє нестабільність в управлінні технічним обслуговуванням транспорту.
Коефіцієнт надійності збуту	Коливання свідчать про адаптацію до змін в каналах збуту, ймовірно, через диджиталізацію та регіональні обмеження.
Комплексний показник ефективності логістики	Загальне зниження на 5,5% за період означає, що логістика не встигає адаптуватися до темпів зростання підприємства. Необхідні структурні зміни.

Джерело: за даними ПрАТ «Ліктрави».

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**